

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN INCATE

YASSER ALEJANDRO ELJADUE AGUILAR
JESÚS VICENTE JIMÉNEZ ARIZA

Directores

CARMEN BERDUGO CORREA PhD
RITA PATRICIA PEÑABAENA NIEBLES PhD



UNIVERSIDAD DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍAS
MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
BARRANQUILLA 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

"El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia de los autores y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona excepto donde previamente se hace la debida referencia".

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su especial agradecimiento a:

A los miembros del órgano directivo y a todos los colaboradores de la Corporación INCATE por su valiosa participación en el desarrollo de la investigación, la cual resultó crucial a la hora de estructurar los resultados del presente proyecto.

A nuestras directoras de proyecto, Doctoras Carmen Berdugo Correa y Rita Peñabaena Niebles por su tiempo y por sus acertadas recomendaciones.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	12
CAPÍTULO I.....	11
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	11
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Identificación del problema.....	14
1.2.1 Formulación del problema.....	15
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo general.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Metodología.....	18
1.5.1 Enfoque y tipo de estudio.. ..	18
1.5.2 Fuentes de información.....	18
1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
1.5.4 Procesamiento, presentación y análisis de la información.. ..	19
1.6 Etapas del proyecto.....	20
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	21
1.7.1 Alcances.....	21
1.7.2 Limitaciones.....	21
CAPÍTULO II.....	22
MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1 Marco conceptual.....	22
2.2 Marco teórico.....	24
2.2.1 La planeación estratégica.....	25
.....	25
2.2.2 Etapas proceso de planeación estratégica de acuerdo al Modelo de Humberto Serna.....	27
2.3 Marco legal.....	41
2.4 Análisis bibliográfico.....	43

DESARROLLO DEL PROYECTO.....	45
3.1 Presentación de la empresa	46
3.1.1 Declaración de principios de la Corporación.	46
3.1.2 Plataforma estratégica.....	47
3.1.3 Domicilio y ámbito territorial.	47
3.1.4 Organigrama de la Corporación INCATE	48
3.1.5 Compromisos con el Estado	49
3.1.6 Compromisos con la comunidad.....	49
3.2 Realización de un diagnóstico estratégico de INCATE	50
3.2.1 Definición del horizonte de tiempo..	51
3.2.2 Actores involucrados.....	51
3.2.3 Análisis interno.	52
3.2.4 Análisis externo.	67
3.2.4.1 Factor tecnológico.	67
3.2.5 Análisis DOFA.....	75
3.3 Definición de la filosofía estratégica de la empresa con base a la visión y misión.....	77
3.4 Selección de estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas	79
3.4.1 Objetivos y metas estratégicas	81
3.5 Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación.....	83
3.5.1 Perspectiva financiera.....	83
3.5.3 Perspectiva de procesos internos	85
3.5.4 Perspectiva de formación y crecimiento	86
3.6 Guía de implementación del plan estratégico	87
CAPÍTULO IV	90
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	90
4.1 Plan de implementación	90
4.1.2 Operacionalización de estrategias de enfoque en el cliente	92
4.1.3 Operacionalización de estrategias para el mejoramiento de los procesos internos	93
CAPÍTULO V.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1 Resultados por objetivos.....	96
5.2 Recomendaciones	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Enfoque de capacidades de la matriz PCI.....	29
Tabla 2. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)	29
Tabla 3. Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas).....	30
Tabla 4. Elementos constituyentes de la misión	33
Tabla 5. Tipología del alineamiento estratégico	36
Tabla 6. Marco legal	41
Tabla 7. Convenciones utilizadas en el diagnóstico	54
Tabla 8. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de planeación	55
Tabla 9. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de organización.....	56
Tabla 10. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de dirección.....	57
Tabla 11. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de control	58
Tabla 12. Diagnóstico funciones administrativas Corporación INCATE	58
Tabla 13. Método aplicado en la elaboración del PCI.....	60
Tabla 14. Matriz de capacidad directiva de la Corporación INCATE.....	61
Tabla 15. Matriz de capacidad del talento humano de la Corporación INCATE.....	62
Tabla 16. Matriz de capacidad financiera de la Corporación INCATE.....	63
Tabla 17. Matriz de capacidad técnica o tecnológica de la Corporación INCATE.....	64
Tabla 18. Matriz de capacidad competitiva de la Corporación INCATE.....	65
Tabla 19. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas).....	73
Tabla 20. <i>Matriz DOFA Corporación INCATE</i>	76
Tabla 21. <i>Direccionamiento estratégico de la Corporación INCATE</i>	78
Tabla 22. Estrategias seleccionadas para el logro de ventajas competitivas	80
Tabla 23. Establecimiento de objetivos y metas estratégicas	82
Tabla 24. Perspectiva financiera	84
Tabla 25. Perspectiva enfoque en el cliente.....	85
Tabla 26. Perspectiva de los procesos internos.....	85

Tabla 27. Perspectiva de formación y crecimiento	86
Tabla 28. Guía para implementar el plan estratégico en la Corporación INCATE	88

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Etapas del proyecto	20
Ilustración 2. Etapas del proceso de planeación estratégica	27
Ilustración 3. Matriz DOFA	32
Ilustración 4. Monitoria estratégica	37
Ilustración 5. Cuadro de mando integral (CMI).....	38
Ilustración 6. Perspectivas del Cuadro de mando integral (CMI).....	39

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta evaluación de funciones administrativas	103
Anexo 2. Encuesta evaluación Perfil de Capacidad Interna (PCI)	106
Anexo 3. Formato utilizado para construir la matriz DOFA	108
Anexo 4. Encuesta evaluación Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).	109
Anexo 5. Formato utilizado para la generación y selección de estrategias	1111
Anexo 6. Formato evaluación de viabilidad de las estrategias seleccionadas	1115
Anexo 7. Formato utilizado para desarrollar la guía implementación del plan estratégico	1126
Anexo 8. Formato utilizado para operacionalizar el plan de implementación de las estrategias	11317

RESUMEN

La Corporación INCATE es una organización sin ánimo de lucro, cuyas acciones se han orientado a la atención de la población vulnerable en el departamento del Magdalena. A través de este trabajo se busca diseñar un plan estratégico que permita la redefinición de metas, objetivos a largo plazo, adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos elaborando un diagnóstico que revele la situación actual de la Corporación y las razones por las cuales se ha llegado hasta este punto. Se realizará un análisis del entorno externo e interno a través de herramientas de diagnóstico a partir del cual se proponen acciones concretas que dan una hoja de ruta que sirva para crear futuro a partir del presente, que se busquen estrategias competitivas y que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del venidero.

Palabras Claves: Análisis, diagnóstico, hoja de ruta, plan estratégico, población vulnerable, redefinición de metas.

ABSTRACT

The INCATE Corporation is a non-profit organization whose actions have focused on the care of the vulnerable population in the department of Magdalena. This work aims to design a strategic plan that allows the redefinition of goals, long-term objectives, and adoption of actions and allocation of resources necessary to achieve these objectives, initially elaborating a diagnosis that reveals the current situation of The Corporation and the reasons why it has reached this point. To achieve this, the analysis of the external and internal environment will be applied through tools of diagnosis. From which concrete actions are proposed that give a road map in the administrative, financial, marketing and human talent operation.

Key Words: Analysis, diagnosis, roadmap, strategic plan, vulnerable population, redefinition of targets.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo de grado considera la necesidad de diseñar un plan estratégico para la Corporación INCATE, una ONG fundada en el año 2002, ubicada en la ciudad de Santa Marta, Departamento de Magdalena, cuyo objeto social se enfoca a la investigación, estudio y análisis de los distintos aspectos de carácter político, cultural, social y económico que influyen o determinan la difícil problemática de aquella población vulnerable a la cual va dirigida su acción social.

El trabajo de grado que se plantea es de corte mixto, con la que se pretende recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos para responder al planteamiento propuesto. El proyecto corresponde a un estudio de tipo descriptivo, cuyas fuentes de información primaria fueron las personas vinculadas a la organización. En el diseño metodológico del proyecto, se prevé aplicar un cuestionario a directivos y empleados de la Corporación INCATE con la finalidad de desarrollar matrices y formular estrategias a partir de las opiniones, motivaciones y las actitudes de los individuos con relación al objetivo del estudio.

La identificación del problema da cuenta de una situación donde la Corporación INCATE se encuentra operando bajo ideas vagas de crecimiento y competitividad, tanto en el corto como en el largo plazo, sin una filosofía empresarial concreta y sin mecanismo de seguimiento y evaluación de la evolución de los procesos que ayudasen a tomar mejores decisiones gerenciales.

Por lo anterior, se contempla desarrollar el tema propuesto con la ayuda del modelo de planeación estratégica propuesto por Fred David, teniendo en cuenta que ofrece un enfoque objetivo y sistemático mediante la recolección, organización y análisis de información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

1.1 Antecedentes

La Corporación INCATE es una persona jurídica, de derecho privado, no gubernamental (ONG), con fines de carácter eminentemente social y sin ánimo de lucro, de naturaleza participativa y asociativa, debidamente inscrita en Cámara de Comercio mediante escritura pública N° 002781 de octubre 10 de 2002, libro 1°, registro en la Dian (NIT) N° 819005392-6 y Licencia de funcionamiento, para el tema educativo, contenida en la Resolución N° 0370 de septiembre 08 de 2008, emanada de la Secretaría de educación Distrital de Santa Marta D.T.C.H.

El objeto social de la Corporación INCATE, de acuerdo a sus documentos constitutivos; se basa en la investigación, estudio y análisis de los distintos aspectos de carácter político, cultural, social y económico que influyen o determinan la difícil problemática de las comunidades a las cuales va dirigida su acción social, como son: las poblaciones vulnerables, constituida por niños, jóvenes, adultos, desplazados y desposeídos por causa de la violencia o desastres naturales, discapacitados físicos, drogadictos y alcohólicos, mujeres y hombres cabeza de familia, adultos mayores, comunidad de negritudes, campesinos y población indígena, para que estos estudios le permita una atinada formulación y cabal ejecución de los proyectos, planes y programas a desarrollar en el ejercicio tendiente a mejorar las condiciones de precariedad en que se encuentran

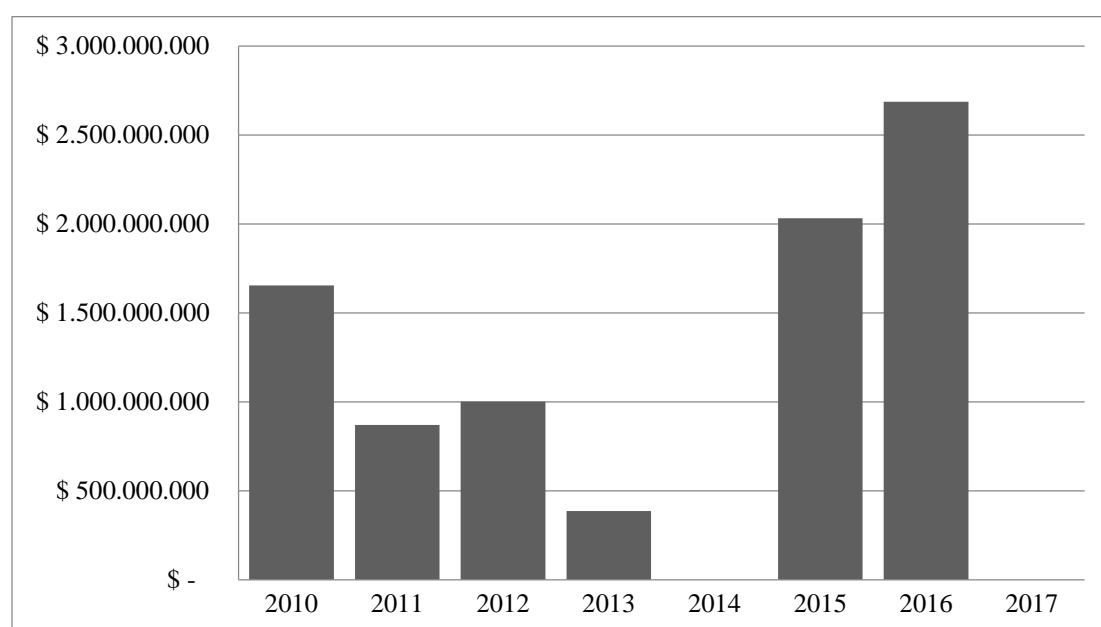
Desde el año 2004, la Corporación INCATE viene realizando actividades dirigidas a atender población vulnerable en todo el departamento del Magdalena, mediante la ejecución de proyectos, planes y programas tendientes a mejorar sus condiciones de vida.

Hasta el año 2010, la Corporación INCATE funcionaba con donaciones de sus fundadores y de amigos que contribuían con recursos económicos o con tiempo voluntario de servicio para llevar a cumplir con las actividades que se proponían. Desde el año 2010 hasta el año 2013, la organización fue operador del programa de atención integral primera infancia (PAIPI), en convenio con el Ministerio de educación, ICETEX, FONADE para la atención en cuidado, nutrición y educación inicial de niños y niñas menores de 5 años de población vulnerable y/o desplazada, entre ellos los niños de los niveles I y II del SISBEN. En el año 2014 detuvo sus actividades debido a cambios en procedimientos de contratación con los programas de atención a infancia y en los requisitos para realizar convenios con el ICBF en el programa “De Cero a

Siempre”. Mientras que para los años 2015 y 2016 si pudo ser operador de este programa en los municipios de Guamal y Santa bárbara de pinto.

En total se han atendido a más de 5.000 niños con edades entre cero y cinco años en el Departamento del Magdalena y ha ejecutado, en convenio con entidades estatales (2010-2016) un presupuesto total de \$ 8.636.942.630 (COP), los cuales se encuentran discriminados por años en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Montos ejecutados por la Corporación INCATE en el periodo 2010 - 2016



Fuente: elaborado por los autores.

La grafica 1 muestra la variabilidad en cuanto a población atendida durante los 8 años analizados por la no diversificación de fuentes financiadoras de programas y la dependencia de convenios con el ICBF. En el año 2016 alcanza un nivel máximo en cuanto a montos ejecutados y es justo en este punto donde cambian las condiciones de contratación y pasa estar inactiva en el año siguiente por la falta de reacción ante el nuevo escenario y la ausencia de planes de contingencia.

1.2 Identificación del problema

Durante el periodo 2010 – 2016, la Corporación INCATE ha experimentado un comportamiento disparaje en cuanto a los montos ejecutados, presentando sus mayores decrecimientos en los años 2014 y 2017, donde tuvo que detener obligatoriamente sus actividades, primero; por cambios en los procedimientos de contratación con el gobierno nacional, y segundo; por la falta de adjudicación de los mismos, que en algunos casos ha visto entorpecida por la falta de empeño de los operadores jurídicos por establecer criterios objetivos de evaluación a la hora de seleccionar una oferta desde el punto de vista de la igualdad, la eficacia y la transparencia. En tal virtud, los miembros del órgano directivo de la Corporación INCATE son conscientes de que la organización debe reinventarse para seguir compitiendo y evitar la quiebra económica.

Para ello, deberán contar con una propuesta de valor que les permita innovar sus servicios y conocer el comportamiento actual y a futuro del mercado, que a su vez conlleve a diversificar su oferta y buscar oportunidades en otros sectores en los que se pueda invertir, ser competitivos y tener la oportunidad de diseñar e implementar una estrategia clara que le ayude a adaptarse permanentemente.

Sin embargo, para que dicha adaptación sea efectiva, deberá tener muy en cuenta el armado estructural de la corporación no sólo desde adentro, sino desde el entorno que le rodea, así como considerar aspectos como políticas de negocio, aspectos legales y socioeconómicos que están sucediendo en el contexto social, así como las regulaciones ambientales que cada vez son más estrictas.

Por otra parte, hay que subrayar que los efectos de la actual desaceleración de los montos ejecutados por la Corporación INCATE también tiene su génesis en la presencia de una serie de factores que al ser ignorados, con el tiempo fueron impidiendo que la organización lograra una mayor productividad como lo es el hecho de operar bajo criterios carentes de argumentación técnica de crecimiento y competitividad, durante todos estos años, tanto en el corto como en el largo plazo, sin una filosofía empresarial que le permitiera innovar constantemente y sin

mecanismo de seguimiento y evaluación de la evolución de los procesos que ayudasen a tomar mejores decisiones gerenciales.

A raíz de estos acontecimientos, los proponentes del proyecto con el apoyo de los miembros del órgano directivo de la Corporación INCATE, consideran que una mejoría en todos los procesos fundamentales al interior de la entidad se puede dar mediante el diseño de un plan estratégico, el cual puede ayudar a que se desempeñen actividades de forma alineadas con sus objetivos, lo cual conllevaría posiblemente a una sostenibilidad económica, financiera, social y administrativa en todos los proyectos y programas planteados.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo debería ser el plan estratégico de la ONG INCATE de modo que le ofrezca mayores niveles de competitividad y estabilidad en la atención de población vulnerable en el Magdalena?

1.3 Justificación

El desarrollo del trabajo obedece a una necesidad puntual de profundizar en la aplicación de conocimiento desde el enfoque ingenieril y la generación de valor que puede llegar a crear en torno a un tema que está muy ligado a la competitividad empresarial, como es la planeación estratégica, con los cuales la Corporación INCATE, tendrá la invaluable oportunidad de suscribir una serie de ventajas competitivas y beneficios tanto operacionales como económicos, que muy seguramente le ayudarán para ampliar su nivel de innovación que le permita seguir brindando superación y formación Integral a sus asistidos, el mejoramiento de su calidad de vida y de su entorno.

La Corporación INCATE se beneficiará directamente con los resultados obtenidos, ya que con ellos tendrá la oportunidad de ser más rentable y estratégica, así como poseer un mayor entendimiento de las amenazas externas y de las estrategias de los competidores, un incremento en la productividad de sus colaboradores y un entendimiento superior de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar el direccionamiento estratégico de la corporación INCATE que le permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad operativa a corto y largo plazo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico de la organización (análisis interno y externo) que permita identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para conocer su situación actual.
- Formular la visión y misión con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico para fijar el rumbo de la organización en el largo plazo.
- Seleccionar estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas por medio de la interacción de todas las áreas funcionales de la organización, para asignar prioridades en el destino de los recursos.
- Establecer un sistema de monitoreo basado en el Balanced Scorecard para evaluar el desempeño de la organización en función del cumplimiento de la misión, visión objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar una guía de implementación del plan estratégico que defina las acciones a realizar los responsables, fechas de realización y mecanismos de control, para facilitar a la organización su adecuada ejecución.

1.5 Metodología

1.5.1 Enfoque y tipo de estudio. El enfoque del trabajo es de corte mixto, teniendo en cuenta que lo que se pretende es recolectar, analizar y vincular información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio para responder al planteamiento propuesto. Por otra parte, el proyecto corresponde a estudio *Descriptiva*, porque se pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización como tal a través de la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

1.5.2 Fuentes de información

Fuentes de información primarias: las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de la información serán principalmente las personas vinculadas directamente a la Corporación INCATE de la ciudad de Santa Marta.

Fuentes de información secundarias: se basa en la revisión documental alusiva al quehacer diario de la Corporación INCATE, la observación permanente, el fichaje, la consulta de proyectos similares, consulta de artículos en Internet, libros, revistas o textos relacionados con el tema propuesto.

1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos del presente trabajo serán las siguientes:

Cuestionario: se aplicarán dos (2) cuestionarios a los miembros de la Corporación INCATE. El primer cuestionario (Anexo 1) tendrá la finalidad de desarrollar un análisis interno que contemple los aspectos propios del proceso administrativo, su funcionamiento y el entorno laboral que posee la organización en la actualidad. El segundo cuestionario (Anexo 2) se enfocará en la documentación de sus prioridades, intereses, preocupaciones, la identificación de ideas emergentes, el grado de compromiso con la organización y la confirmación de una futura implementación del plan estratégico.

Análisis documental: alusivo al objeto social de la Corporación INCATE, tales como: manuales, protocolos de servicios, procesos, informes de gestión, información contable y financiera; indicadores, balances, estado de resultados, organigrama, plataforma estratégica (misión, visión, políticas de calidad, objetivos, principios corporativos) entre otros.

Observación de campo: con la aplicación de esta técnica se pretende tener una mayor perspectiva y visualización del ambiente en que se desenvuelve la organización, estableciendo cuales son los procesos y procedimientos utilizados, los diferentes servicios que ofrecen, así como sus principales fortalezas y debilidades, que en definitivas permitirán desarrollar un plan de análisis para una completa caracterización de los mismos.

El fichaje: corresponde a una técnica auxiliar de todas las demás técnicas que se emplearan, que consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos a través de una serie de *fichas*, las cuales, al ser diligenciadas y categorizadas, brindarán a los autores una buena parte apuntes informativos recopilados en el trabajo de campo, por lo cual constituye una valiosa herramienta a la hora de ahorrar mucho tiempo y dinero.

1.5.4 Procesamiento, presentación y análisis de la información. La información proveniente de las encuestas, se procesaran para su clasificación y tabulación mediante la utilización de hojas de cálculo en Excel para diseñar cuestionarios y tabular resultados, como herramienta idónea para la elaboración y presentación de: diagramas de pastel, gráficas de barras, histogramas de frecuencias, diagramas de flujos, lo cual le permitió a los autores llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitando una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones.

1.6 Etapas del proyecto

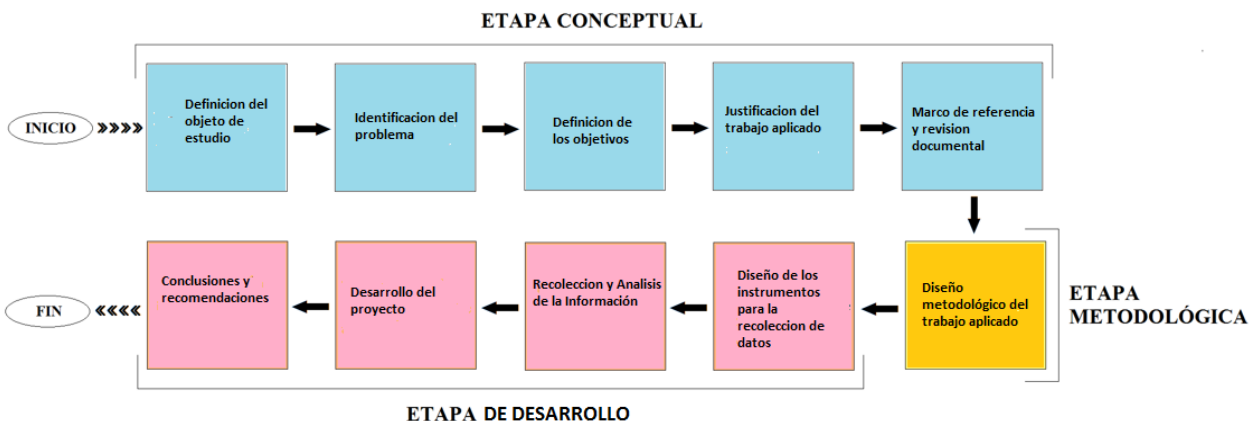
El trabajo de grado fue desarrollado con base en la adopción de las siguientes tres (3) etapas:

Etapla conceptual: En esta parte se define inicialmente el objeto de estudio, la identificación del problema, la formulación de los objetivos de la investigación, justificación y el marco de referencia (revisión documental). Comprende la base del trabajo y hace parte del primer entregable del anteproyecto.

Etapla metodológica: orientada a ofrecer una conceptualización adecuada del problema propuesto en la fase anterior, en la cual se concretó el diseño del estudio, se definieron los sujetos que iban a intervenir el desarrollo del plan estratégico y se eligieron cuidadosamente las herramientas para la recolección y el análisis de la información. Con esta fase se culmina el ante proyecto.

Etapla de desarrollo: fue donde finalmente se desarrolló el trabajo de campo, se tabularon los datos obtenidos que se obtuvieron de los instrumentos de recolección de información y se desarrollaron los objetivos propuestos hasta materializar la idea inicial que se tuvo en la fase conceptual. A continuación se ilustran cada una de las etapas que darán paso a la elaboración sistemática del proyecto y el desarrollo cronológico de cada una de ellas, incluyendo las subactividades que las constituyen.

Ilustración 1. Etapas del proyecto



Fuente: elaborado por los autores.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances.

Se brindará una guía para la implementación de las estrategias en la corporación INCATE, pero no se desarrollaran ni evaluarán como tal debido a consideraciones de tiempo.

La decisión de implementación del direccionamiento estratégico desarrollado queda a discreción de los directivos de la Corporación.

1.7.2 Limitaciones.

La principal limitante fue el no tener acceso a información financiera que es considerada confidencial por la Organización.

El receso de actividades por la falta de contratación en el transcurso de 2017 hizo que las actividades se realizaran solo con directivos y miembros del área administrativa; dejando a un lado otros actores operativos, que podrían aportar una elaboración con mayores elementos de juicio.

Para finalizar este capítulo, se concluye que el arquetipo de estudio que se propone para el diseño de un plan de estratégico de la Corporación INCATE, muestra que el proyecto es factible desde el punto de vista conceptual, metodológico, teniendo en cuenta que su estructura es robusta y organizada en cuanto a la identificación del problema, los objetivos propuestos y la pertinencia del estudio desde varias perspectivas. Esto se logró a través de un proceso paso a paso de reducción o delimitación, es decir, enfocando desde lo general a específico. Así mismo, la metodología y las etapas del trabajo de grado han sido pensadas de acuerdo a la revisión bibliográfica de varios modelos de planeación estratégica, pero haciendo especial énfasis en el propuesto por Humberto Serna, de tal manera que los objetivos resultarán válidos y pudieran ser desarrollados por los autores sin contratiempos y de acuerdo a los alcances y las limitaciones citadas.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia del presente proyecto de investigación está constituido por el marco conceptual, el marco teórico y el marco legal. El primero consta de una serie de enunciados fáciles de interpretar, relacionados con la planeación estratégica y se mencionan a lo largo de todo el trabajo, con los cuales se espera que el lector comprenda los resultados obtenidos. El marco teórico está relacionado directamente con la investigación, especialmente con los objetivos específicos y la metodología propuesta, teniendo en cuenta que encierra un conjunto de ideas, procedimientos y modelos de planeación estratégica desarrollados por los autores Fred David (2003) y Humberto Serna (2008), con los que se creó una guía de actuación para determinar la situación actual de la Corporación INCATE y ofrecer una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa y preparar para los cambios que el ambiente interno y externo obligan a tomar. Finalmente, el tercer componente del marco de referencia lo integra el marco legal, el cual compila un importante ordenamiento jurídico que regula la actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia y que afecta desde luego a la Corporación INCATE, determinando su alcance y naturaleza.

2.1 Marco conceptual

- *Amenazas*: “Son las condiciones del ambiente general, que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica” (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999, p.48).
- *Debilidades*: “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” Serna (2000, p. 31).
- *Diagnóstico Estratégico*: “Es el análisis de fortalezas, debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El diagnóstico estratégico incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, y de las fortalezas y debilidades internas”. Serna (2000 p. 31).

- *Direccionamiento Estratégico*: “El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Este sirve de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno”. Serna (2000 p.26).
- *Estrategia*: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico” Serna (2000, p. 32).
- *Fortalezas*: “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” Serna (2000, p. 31).
- *Misión*: “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área” Serna (2000 p. 31).
- *Objetivos*: “Fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole” Koontz (2004, p.126).
- *ONG*: La Organización de Naciones Unidas define una ONG como “cualquier grupo de ciudadanos que de manera voluntaria y sin ánimo de lucro deciden organizarse en el ámbito local, nacional o internacional, donde su quehacer es de naturaleza altruista y está dirigido por personas con un interés común. Las ONG focalizan sus servicios en aspectos humanitarios, fomentan la participación y empoderamiento de la comunidad, y sirven como dispositivo de monitoreo de los problemas sociales emergentes para llevarlos a las agendas de los gobiernos”.
- *Oportunidades*: “Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica” (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999, p.48).

- *Planeación*: “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” Serna (2000, p. 32).
- *Principios Corporativos*: “Son los valores o creencias que la organización profesa, o también los ejercidos por su director y mandos medios, que se demuestran en las relaciones de trabajo y de mercadeo. Los principios corporativos constituyen la norma de vida y el soporte de la cultura organizacional”(Fierro, 1996: 32).
- *Visión*: “Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que la empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización” Serna (2000, p. 31).

2.2 Marco teórico

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer ampliamente los principios, definiciones y argumentos basados en los modelos de planeación estratégica diseñados por Fred David (2003) y Humberto Serna (2008). El primero plantea que el funcionamiento de la planeación estratégica considera la interacción de todos los distintos niveles jerárquicos por intermedio de (3) fases que la constituyen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Mientras que Humberto Serna, considera que lo más relevante viene a ser el crecimiento y el desarrollo global de la organización, contemplándola como un todo, utilizando efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas.

En primer lugar se ofrece una definición de planeación estratégica con el fin de comprender la importancia del proceso por el cual las empresas están en el deber de ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo, así como las decisiones alrededor de los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para su consecución.

Posteriormente se abordan las etapas que integran el proceso de planeación estratégica que inicia con la definición del horizonte de tiempo y continúa con un análisis de la situación actual de la organización, que incluye los valores o principios inmersos dentro de esta, los cuales deberán ser orientados por la dirección de la misma. Para finalizar están las etapas de direccionamiento estratégico y proyección estratégica donde se explica cómo se construye la nueva filosofía de la empresa y las estrategias para alcanzar los propósitos que se hayan establecidos, seguidamente esta la construcción del plan de acción y el CMI para el correcto monitoreo de las políticas de la corporación

2.2.1 La planeación estratégica. Actualmente las empresas para mantenerse en el mercado tan competitivo y cambiante deberán estar atentos y evitar la incertidumbre, buscando siempre tener planes estratégicos que les permita defenderse ante la situación que se enfrente. La planeación estratégica se define como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización a futuro (Serna, 2008, p. 55.)

Por otro lado, (Bateman y Snell 2005), lo definen como el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de los mismos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno, procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas, intervienen en el entorno para generar cambios a fin de modificar la situación. La planificación bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual sus dirigentes, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiéndose por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema y los procesos que involucra; se

convierte entonces en una herramienta de gestión, de negociación y de control organizacional. Todo lo anterior, confirma lo que este estudio pretende lograr con el diseño de un plan estratégico.

Si una organización como Corporación INCATE no sabe planear, es lo mismo a que ignorara por completo cómo se van hacer las cosas. De hecho, es normal que al momento de inducir a sus miembros directivos a que desarrollen un proceso de planeación para su empresa, es probable que sientan temor de la manera en que puedan lograr sus objetivos, teniendo en cuenta que al no saber planear de manera correcta no se lograría lo deseado. Por tanto, se ha decidido que al momento de desarrollar el trabajo, los autores recurran al apoyo que brinda la planeación estratégica para lograr los objetivos claros, realistas, alcanzables, medibles, utilizando los medios y recursos que tengan a disposición. Así como la elaboración de un buen FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que permita saber qué rumbo tomar.

De esta manera, al tener un amplio análisis del ambiente tanto interno como externo, se accedería a una adecuada evaluación de la situación actual de la ONG como tal, arrojando como resultado los diferentes escenarios a los que realmente se enfrenta y brindaría información valiosa acerca de las posibles acciones, ventajas, desventajas que se deberán tener en cuenta al momento de elegir la variable que sea más adecuada a las necesidades de esta.

En tal sentido, se recomienda que la planeación estratégica sea un proceso lo más participativo posible, donde todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con la filosofía de la organización, de tal manera que esta conduzca a la creación de un sistema gerencial inspirado en la cultura estratégica (Serna, 2008, p.58.)

En un momento dado, la gestión estratégica al interior de la Corporación INCATE requerirá de la identificación del líder o los líderes que serán los responsables de materializar las estrategias que se propongan. Dichos estrategas, deberán tener un nivel de inteligencia y una formación profesional por encima del promedio, al igual que una gran capacidad analítica, siendo un excelente comunicador y una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la organización (Serna, 2008, p.58.).

2.2.2 Etapas proceso de planeación estratégica de acuerdo al Modelo de Humberto Serna

Las etapas del proceso de planeación estratégica de acuerdo a lo señalado por Serna (2008), son siete (7):

Etapas 0: Definición horizonte de tiempo

Etapas 1: Diagnóstico estratégico

Etapas 2: Direccionamiento estratégico

Etapas 3: Proyección estratégica

Etapas 4: Alineamiento estratégico

Etapas 5: Plan operativo

Etapas 6: Monitoreo estratégica

Ilustración 2. Etapas del proceso de planeación estratégica

Análisis y diagnóstico	0	Definición del horizonte de tiempo (3 a 5 años)
	1	Principios corporativos
	2	Diagnóstico estratégico
		Análisis DOFA ¿Dónde estamos hoy?
Indicadores de gestión	3	Direccionamiento estratégico
		Visión-Misión-Objetivos estratégicos-Ejes estratégicos. ¿Dónde queremos estar?
	4	Proyección estratégica
		Áreas estratégicas- Proyectos estratégicos ¿Cómo vamos a llegar?
	5	Alineamiento estratégico
		Visión compartida - Mapas estratégicos
	6	Plan operativo
		Estrategias - planes de acción para alcanzar la visión
	7	Monitoria estratégica
		índices de gestión - Nivel de desempeño organizacional

Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.70). Adaptación de los autores.

2.2.2.1 Definición del horizonte de tiempo. La Etapa 0 del proceso de planeación estratégica de acuerdo corresponde al tiempo en que se van a tomar una serie de decisiones dentro de un sistema productivo para alcanzar los objetivos propuestos. Este horizonte se puede establecer a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, las de decisiones de la alta dirección de una empresa se dan a largo plazo, el cual es comúnmente llamado planeación estratégica, y cubre un horizonte de 3 a 5 años en el tiempo, lo que implica que todas las decisiones que se tomen en el presente determinaran los resultados futuros.

En tal sentido, se aclara que la planeación estratégica condiciona a las metas y objetivos que una organización pretenda alcanzar por medio de cada uno de sus planes. De hecho, al momento de establecerlos, también se fijan los tiempos en que se debe llevar a cabo el plan y lograr el objetivo particular (que por lo general se establece en el corto plazo), para alcanzar el propósito general (establecido en el largo plazo) y que resulta vital para los intereses de la empresa.

2.2.2.2 Diagnóstico estratégico. Hace alusión al análisis de las fortalezas (F) y Debilidades (D) internas de la organización, así como las Oportunidades (O) y Amenazas (A) que enfrenta la institución (Serna, 2008, p. 72.).

El análisis o diagnóstico del ambiente interno define con qué recursos cuenta la empresa y cuáles son las fortalezas y debilidades de esos recursos y si estos le brindan ventaja competitiva. Dicho análisis implica una valoración de la estructura organizacional, en el cual se busca identificar la política de toma de decisiones, los mecanismos de comunicación y coordinación, los tramos de control, los procesos, y la cadena de valor.

Para desarrollar diagnóstico del ambiente interno, se empieza por utilizar una herramienta que posteriormente complementará el análisis DOFA, que es la Matriz de Capacidad Interna (PCI), la cual permite llevar a cabo un diagnóstico interno de la organización, y es definida por Serna (2008) como “el medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”. (p. 168).

Para su elaboración de la matriz PCI, se necesita obtener y procesar información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en ella. La información primaria se puede obtener mediante la conformación de grupos estratégicos donde pueden participar los empleados

de los diferentes niveles organizacionales de la empresa, con el fin de poder extraer un diagnóstico corporativo, donde se deben considerar las siguientes cinco (5) capacidades:

Tabla 1. Enfoque de capacidades de la matriz PCI

Capacidad directiva	Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas, debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
Capacidad competitiva	Son todos aquellos aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo (I+D), precios, publicidad y lealtad de los clientes.
Capacidad financiera	Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren de importantes para la organización y el área de análisis.
Capacidad técnica o tecnológica	Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física y acceso a servicios públicos.
Capacidad de talento humano	Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación y pertinencia.

Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.74). Adaptación de los autores.

Tabla 2. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

Capacidad / Calificación	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Directiva									
2. Competitiva									
3. Financiera									
4. Tecnológica									
5. Talento humano									

Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.169). Adaptación de los autores.

El diagnóstico del ambiente externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales que se encuentra por fuera de la organización, con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

La matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas) permite el desarrollo del diagnóstico externo, como es definido por Serna (2008) “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor del contorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma” (p. 75).

Para construir la matriz POAM, se inicia por elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo. Sin embargo, hay que anotar, que cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo y si es una Mipyme, se recomienda hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar, incluso se puede utilizar método de entrevista o encuesta.

Tabla 3. Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)

Factores / Clasificación	Grado			Grado			Impacto		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.150). Adaptación de los autores.

Como bien se anotó al momento de entrar a explicar lo concerniente al diagnóstico estratégico, una vez desarrolladas las matrices PCI y POAM, estas servirán para generar el contenido de la Matriz DOFA, con la cual es posible obtener un análisis que permita agrupar toda la información de un negocio de forma que se puedan identificar y transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.

Los pasos para construir una matriz DOFA de acuerdo a David (2003), son los siguientes: “a) hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa; b) hacer una lista de las amenazas externas claves; c) hacer una lista de las fortalezas internas claves; d) hacer una lista de las debilidades internas decisivas; e) establecer las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO; f) establecer las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes; g) establecer las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes; h) establecer las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes”. (p. 125).

En términos generales, la gran importancia que encierra el DOFA como herramienta de diagnóstico radica en que el conocimiento que se logra obtener de la empresa, permite acceder a ventajas competitivas y posibilita la oportunidad de que pueda centrarse en desarrollar elementos diferenciadores para ser un competidor fuerte.

Ilustración 3. Matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Usar fortalezas para aprovechar oportunidades</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Minimizar debilidades aprovechando oportunidades</p>
Amenazas (A)	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>Minimizar las debilidades y evitar las amenazas</p>

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. Adaptación de los autores.

En síntesis, Serna (2008) concluye respecto al DOFA que “esta metodología no solo puede ser usada en la fase de planificación antes de la apertura del nuevo negocio, sino que también es posible utilizarla como herramienta de control cuando el negocio lleva tiempo en funcionamiento y presenta algunas fallas que no se han identificado con claridad, siendo la clave del éxito para cualquier empresa”. (p. 188).

2.2.2.3 Direccionamiento estratégico. Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas intenciones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional (Serna, 2008, p. 201).

En esta etapa del proceso lo que se busca es definir en la empresa su verdadera razón de ser, el rumbo que debe tomar y la cultura que debe adoptar para que la empresa responda a los dos conceptos anteriores. Por consiguiente, la empresa debe tener sus metas y objetivos claros para poder alinear a todos sus empleados en función de los mismos objetivos. Se debe revisar y redefinir

la visión, la misión y los valores corporativos con el fin de que en su alcance permitan crear ventaja competitiva.

La *misión* hace referencia al propósito específico de la organización, declara los medios a través de los cuales competirá, menciona los grupos de interés, incluye lo que la hace diferentes o especial ante sus competidores, la misión debe cambiar cuando cambian las condiciones de la competencia y/o cuando surgen nuevas amenazas y oportunidades y debe responder las preguntas: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? En tal sentido, Serna (2008) opina que esta “se debe definir con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización como el primer paso que la alta dirección debe dar para iniciar el proceso de diferenciación” (p. 201). La misión debe responder a las siguientes preguntas:

Tabla 4. Elementos constituyentes de la misión

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Que buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principales y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan Principalmente los esfuerzos.

Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.203). Adaptación de los autores.

La *visión* señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008, p. 213). Es la declaración a donde se quiere llegar en el futuro, lo que se quiere llegar a ser, la visión es un objetivo inspirador a largo plazo que involucra toda la organización, debe incluir un eslogan y responder la pregunta: ¿Qué queremos ser?

Los *objetivos corporativos* son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión (Serna, 2008, p. 225).

Con los objetivos estratégicos se busca dar un enfoque operativo a la misión y orientar la consecución de la visión y misión. Estos objetivos deberán tener un criterio de cumplimiento o indicador, mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos.

2.2.2.4 Formulación estratégica. Concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en solucionar los proyectos estratégicos o las áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. (Serna, 2008, p. 243).

Al respecto, (David, 2003), señala que el análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir una línea específica de acción. Se describen los aspectos del comportamiento en la formulación de la estrategia incluyendo la política, la cultura, la ética y las consideraciones de responsabilidad social. Se describen asimismo las herramientas modernas para formular estrategias y se analiza cuál es el papel de una junta de directores. (p. 216).

Esta etapa fundamenta las estrategias, el diseño de la organización y el plan de acción. Es la parte de la implementación estratégica fundamental porque recoge lo desarrollado hasta el momento y se retoma a la matriz DOFA, ya desarrollada para construir las estrategias.

El Observar los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA, teniendo en cuenta que requiere juicios sólidos. Las estrategias (FO) usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes desean que sus organizaciones estén en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. No obstante, cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias (DO) pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades. Las estrategias (FA) aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias. Las estrategias (DA) son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (David, 2003, p. 221).

El principal propósito de esta etapa, consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores, ya que no todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA serán seleccionadas para su aplicación.

2.2.2.5 Alineamiento estratégico. Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta con una buena estrategia. Esta debe operacionalizarse e inspirar el sistema gerencial de la organización (Serna, 2008, p. 253). Este proceso consiste básicamente en construir una visión compartida, la cual se materializa en el quehacer diario de la empresa.

Para (David, 2003), el alineamiento estratégico conlleva que haya una congruencia entre la estrategia de la organización planteada por el órgano directivo y los diferentes subsistemas que la constituyen. Esto con el propósito de que la organización pueda alcanzar sus objetivos propuestos, optimice sus operaciones y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente (p. 262).

Para Serna (2008) existen tres (3) tipos de alineamiento:

Tabla 5. Tipología del alineamiento estratégico

a. Vertical	Es el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa.
b. Horizontal	Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las empresas definen la cadena de valor del negocio, identificando los productos clave y de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.
c. Integral	Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores, los clientes están completamente alineados. A estos procesos se les conoce como <i>Alineamiento integral</i> .

Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.254). Adaptación de los autores.

2.2.2.6 Planeación estratégica operativa. La planeación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como: contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc. Las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales (Serna, 2008, p. 285). Estas unidades estratégicas operativas deben, por tanto:

1. Realizar un diagnóstico estratégico que se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional.
2. Definir clara y explícitamente su misión
3. Establecer sus objetivos
4. Realizar un detallado plan de acción.

Cabe anotar que en este plan el alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programas en un lapso definido. La monitoria estratégica permitirá hacer los ajustes si ello es necesario, durante el periodo de desarrollo del proyecto.

Por lo general, un plan estratégico operativo tiene una duración de un año y coloca por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Su principal propósito es el de llevar un seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia.

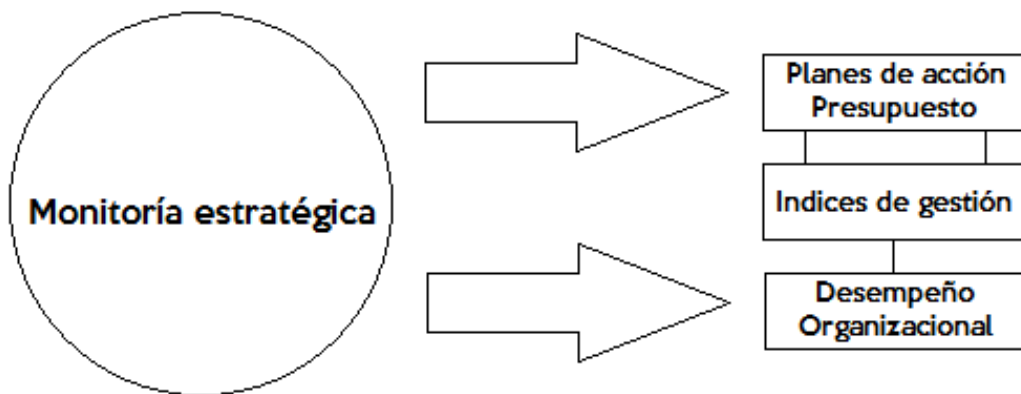
Al respecto, David (2003) sostiene que el plan operativo estratégico presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. De esta manera, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de un monto X de dinero, el plan operativo estratégico establecerá un objetivo anual para ir consiguiendo paulatinamente el objetivo que se haya propuesto. (p. 339).

2.2.2.7 Monitoria estratégica. El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. (Serna, 2008, p. 328).

Esta medición se debe llevar a cabo forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Esto asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco.

Ilustración 4. Monitoria estratégica

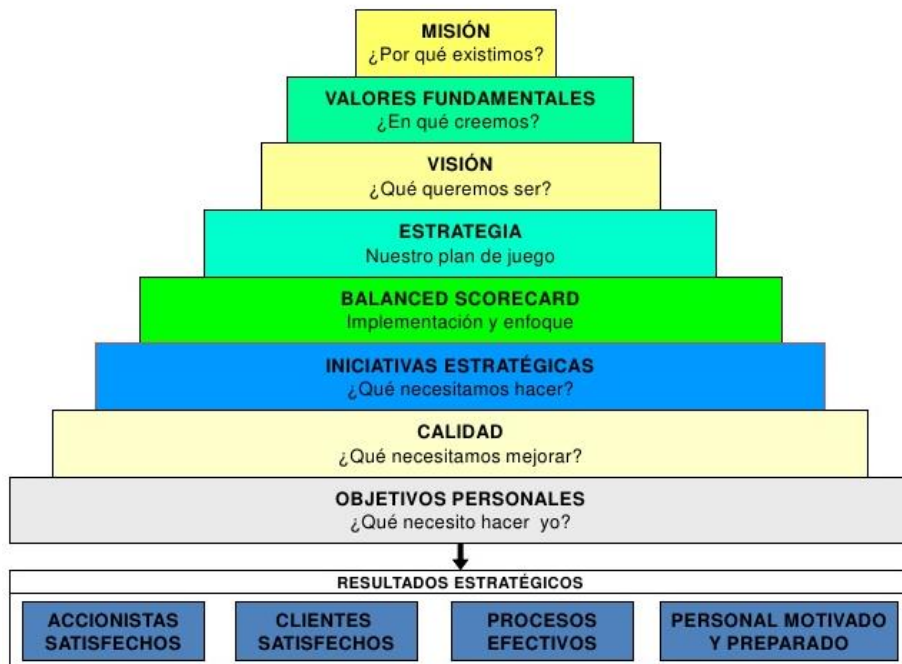


Fuente: Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.327). Adaptación de los autores.

2.2.2.8 Cuadro de mando integral. El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades (Norton y Kaplan, 2005, p. 18).

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Ilustración 5. Cuadro de mando integral (CMI)



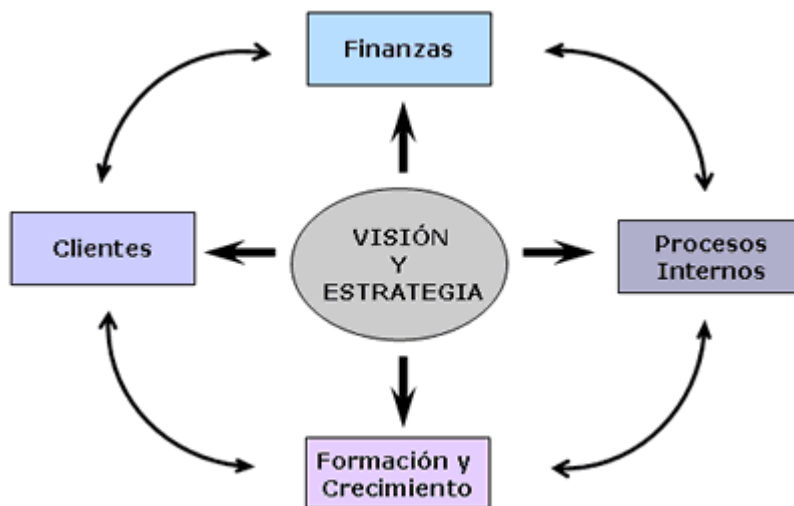
Fuente: Norton, D. y Kaplan, R. (2005). El cuadro de mando integral. Londres: Harvard Business Press.

El CMI permite clarificar, comunicar y controlar la estrategia mediante la declaración de objetivos estratégicos medibles, que a su vez son monitoreados a través de indicadores de gestión asociados a cada uno de los objetivos anteriormente mencionados, de manera de visualizar si la empresa se encuentra realizando el trabajo dentro de lo que la dirección establece como niveles

deseados de funcionamiento. Además, a cada indicador definido se le asocian metas, que muestran los desafíos futuros en términos de rendimiento que se espera de la organización. Finalmente se definen iniciativas o planes de acción que son herramientas de gestión que ayudan a cumplir con las metas deseadas. Las características básicas de CMI son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios.
2. Se debe construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tienen que ver con la empresa.
3. Los indicadores vinculados con la visión de la empresa se estructuran bajo cuatro perspectivas como se observa en la figura 2.3, las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento.

Ilustración 6. Perspectivas del Cuadro de mando integral (CMI)



Fuente: Norton, D. y Kaplan, R. (2005). El cuadro de mando integral. Londres: Harvard Business Press.

Estas perspectivas se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto. De esta forma la Visión se expresa en términos estratégicos y esta a su vez se traduce en objetivos operativos. La perspectiva de las finanzas se centra en como la empresa debe aparecer ante sus accionistas para ofrecerles mayores rendimientos económicos. La perspectiva de los clientes

destaca en la forma en que la empresa debe aparecer ante sus clientes para satisfacer sus expectativas y conseguir su lealtad. La perspectiva de los procesos internos de la empresa analiza en que procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer a sus accionistas y clientes.

Finalmente, la perspectiva de la formación y crecimiento, se plantea como mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar las etapas de la cadena de valor de la empresa para conseguir alcanzar la visión. Identificando los capitales: humano, de información y organizativo que se requiere para apoyar los procesos de creación de valor. CMI incorpora un conjunto de medidas que se relacionan con la estrategia de la empresa a través del mapa estratégico que contiene los objetivos estratégicos conectados entre sí por relaciones de causa-efecto. A partir de la definición de los indicadores y de la implementación del CMI, es de esperar que éste se desarrolle y se convierta en un sistema central de gestión, más complejo, formal e integral, convirtiéndose en un sistema de mediciones completo para una organización.

Luego de revisar la literatura y los puntos de vista de los autores Fred David (2003) y Humberto Serna (2008), se concluye que la planeación estratégica es un punto de vista racional, que pretende ser de utilidad para cualquier empresa que esté dispuesta a enfrentar cambios con eficacia, al tiempo que pueda responder ante la panorámica de la globalización. Por consiguiente, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que le permitirá a la Corporación INCATE realizar y obtener información del ambiente externo e interno con el fin de evaluar su situación actual y tomar decisiones sobre su futuro, el cual depende del diagnóstico de su competitividad.

2.3 Marco legal

La normatividad jurídico – legal que proporciona las bases sobre las cuales la Corporación INCATE construye y determina su alcance y naturaleza, se encuentran expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 6. Marco legal

Norma	Emitida por	Contenido de interés
Constitución Política de Colombia	El Pueblo de Colombia	Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
		Artículo 39. (,,,) La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales t gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica solo proceden por la vía judicial.
		Artículo 103. (,,,) El Estado contribuirá a la organización, promoción, y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.
		Artículo 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.
Ley 74 de 1968 (por la cual se aprueban los “Pactos Internacionales de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de Derechos Civiles y Políticos, así como el Protocolo Facultativo de este último, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en votación Unánime, en Nueva York, el 16 de diciembre de 1966”)	El Congreso de Colombia	Artículo 21. Se reconoce el derecho a la reunión pacífica. El ejercicio de tal derecho solo podrá estar sujeto a restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral pública o los derechos y las libertades de los demás.
		Artículos 22. 1) Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho de fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses. 2) El ejercicio de tal derecho solo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o el orden público, o para proteger la salud o la moral pública o los derechos o las libertades de los demás. El presente artículo no impedirá la imposición de restricciones legales al ejercicio de tal derecho cuando se trate de miembros de las fuerzas armadas y de la policía.

Norma	Emitida por	Contenido de interés
Ley 16 de 1972 (Por medio de la cual se aprueba la Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José de Costa Rica" José de Costa Rica", firmado en San José, Costa Rica, el 22 de noviembre de 1969".	El Congreso de Colombia	Artículo 16. Libertad de asociación. 1) Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, culturales, deportivos o de cualquier índole. 2) El ejercicio de tal derecho solo puede estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democráticas, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad y el orden públicos, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás.
Decreto 624 de 1989 ("Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales")	El Presidente de la República de Colombia	Artículo 19. Contribuyentes del Régimen Tributario Especial. <Artículo modificado por el artículo 8 de la Ley 863 de 2003. El nuevo texto es el siguiente:> Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro: 1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones: a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social; b) Que dichas actividades sean de interés general, y c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social. 2. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria. 3. Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo. 4. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional. El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen en todo o en parte en forma diferente a lo establecido en este artículo y en la legislación cooperativa vigente.

El marco legal que se presenta conserva un orden jerárquico de las leyes que rigen las actuaciones de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia. Las ONG están obligadas a actuar dentro de esta linealidad legal para suscribir contratos y/o convenios con instituciones

nacionales o extranjeras. Es pertinente para INCATE, que estructura parte de sus labores con instituciones del Estado como el ICBF, tener presente la aplicación de esta normatividad

2.4 Análisis bibliográfico

En este apartado se expone un análisis comparativo de los autores que se han referenciado, en la cual se describen detalladamente aspectos como: descripción general de la teoría, criterio para la toma de decisiones y las etapas de la planeación estratégica que proponen. Este análisis permitió seleccionar un modelo que respondiera a las necesidades del trabajo aplicado y al tipo de organización.

	Modelo de Fred David	Norton y Kaplan	Modelo de Humberto Serna Gómez
Descripción general	Por su parte, el modelo de planeación estratégica propuesto Fred David en 1995 presenta un enfoque objetivo hacia solo tres (3) etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia, que por lo general ocurren en los tres niveles de jerarquía organizacional (directivo, divisional y funcional), ya que necesariamente se deben incluir a los gerentes, jefes, coordinadores y demás empleados de niveles medios e inferiores. Por consiguiente, el proceso de toma de decisiones no se presenta como un deber exclusivo del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios.	El modelo propuesto por Kaplan y Norton permite medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general desde cuatro categorías: financiera, cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.	El modelo de planeación estratégica propuesto por Humberto Serna abarca toda la organización, donde lo más relevante viene a ser el crecimiento y el desarrollo global de la misma. Prácticamente se contempla a la compañía como un todo, lo cual se amolda perfectamente para hacer frente a la situación actual de la Corporación INCATE, teniendo en cuenta que le permite utilizar efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas. Así mismo, el proceso de escogencia, formulación, ejecución y evaluación de las estrategias le permiten desarrollar propuestas tanto ofensivas como defensivas.
Toma de decisiones	El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados son puestos a consideración de los directivos para la toma de decisiones.	La implementación de un sistema de cuadro de mando integral para la toma de decisiones puede llegar a costar mucho dinero en tiempo de entrenamiento mientras dura el proceso.	Las decisiones estratégicas que lleguen a plantearse resultarán trascendentales para el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, decisiones como a qué actividades se va a dedicar la empresa, de qué unidades de negocios va a prescindir o en que sectores va a incursionar, resultan ser algunos de los planeamientos que hay que tener en cuenta con la adopción de este modelo.

Fuente: elaborado por los autores.

	Modelo de Fred David	Norton y Kaplan	Modelo de Humberto Serna Gómez
Etapas de la planeación estratégica	<p>El modelo parte de identificar la misión y visión actuales, así como objetivos estratégicos para luego pasar a la formulación de estrategias que se apoya en el diagnóstico externa y interna de la empresa mediante la aplicación de una serie de herramientas que generan información útil como: la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). En síntesis, se puede afirmar que este modelo se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con el propósito de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno.</p>	<p>Básicamente el Cuadro de Mando Integral propuesto por Norton y Kaplan corresponde a un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en: a) Formular una estrategia consistente y transparente, b) Comunicar la estrategia a través de la organización, c) Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales, d) Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, e) Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y f) Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. Si bien este modelo ha contribuido al mejoramiento de muchas empresas, hay que anotar que no es una herramienta que pueda llegar a servir de solución para todas las situaciones empresariales especialmente para las empresas que tienen inestabilidad financiera y no tienen tiempo suficiente para implementar un plan para toda la empresa.</p>	<p>El modelo de gerencia estratégica propuesto por Humberto Serna, difiere en lo planteado por David al no identificar de entrada la misión y la visión de la compañía porque asume que el investigador debe tener un conocimiento previo de la empresa, por tanto considera que el punto de partida debe ser la definición horizonte de tiempo para luego pasar a un diagnóstico estratégicos que al igual a David, también se basa en el análisis de factores internos y externos pero para construir una Matriz DOFA que al final ofrecerá una visión clara de las estrategias que se deberán implementar. A su vez, el modelo recoge aportes importantes de Michael Porter, quien se basa en el análisis competitivo no solo en la formulación estratégica de la empresa sino en el aspecto financiero de la misma, lo que permite ofrecer un direccionamiento estratégico preciso con una proyección estratégica clara que defina la hoja de ruta de cómo alcanzar la visión prospectiva que se ha pensado de la organización. Sin embargo, el aspecto que cobra más relevancia a la hora de adoptar este modelo para el diseño del plan estratégico en la Corporación INCATE, tiene que ver con la etapa de monitoreo, de la cual carece el modelo de David, por medio de cual se puede establecer el nivel de desempeño organizacional en un momento dado.</p>

Fuente: elaborado por los autores.

Luego de revisar los planteamientos de Fred David (2003), Norton y Kaplan (2005) y Humberto Serna (2008) se advierte que existen diferentes metodologías y modelos de cómo una empresa debe abordar un proceso estratégico. Sin embargo, el marco referencial aquí propuesto, supone que el proceso estratégico, se inicia con un diagnóstico muy detallado del entorno y del sector en el cual se ubica la empresa que asuma este proceso. El análisis del entorno y del sector, permitirán elaborar el análisis DOFA, y de allí, formular la estrategia, el plan, sus acciones, seguimiento y medición de sus logros y limitaciones. Sin embargo, al mirar en detalle la metodología propuesta por cada autor se logró identificar en Humberto Serna, la flexibilidad necesaria en la metodología y en las herramientas para ser contextualizada en una organización sin ánimo de lucro.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

El propósito del trabajo fue diseñar un plan estratégico para la Corporación INCATE, quien venía presentando síntomas relacionados con problemas de competitividad empresarial, pérdida de su cuota de mercado y desaceleración de sus ingresos por la falta de contratos con entidades gubernamentales.

Se planteó entonces un trabajo de aplicación de naturaleza descriptiva, basada en el modelo teórico de planeación estratégica de Humberto Serna Gómez con cinco (5) objetivos específicos destinados a cumplir con el objetivo general propuesto.

Se fijó un horizonte de tiempo de tres (3) años para el plan estratégico y al interior de la empresa se crearon dos grupos de trabajo; el Comité de Gestión Estratégica (CGE) y el Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA) con el fin de operacionalizar el plan estratégico y delegar responsabilidades durante su diseño y posterior implementación.

El estudio partió del análisis del ambiente externo e interno de la Corporación INCATE, con tal de evaluar lo que la organización es y de analizar la situación real y presente de la misma, con el fin de identificar falencias y oportunidades en el futuro.

Posteriormente se dio paso al direccionamiento estratégico mediante la reformulación de la visión y la misión de la Corporación INCATE, para determinar la razón de ser de la organización y la idea que se quiere de esta para el futuro.

Con base en el desarrollo de cada uno de estos ejercicios, se procedió después a generar, formular y seleccionar las estrategias que le permitieran a la ONG elevar su competitividad, para después crear indicadores de gestión mediante la metodología del Balanced Scorecard que revelaran su desempeño y finalmente ofrecer una guía de implementación del plan.

3.1 Presentación de la empresa

En esta etapa se muestra la declaración de los principios de la Organización, la plataforma estratégica (Misión Visión), ubicación, organigrama y compromisos con el estado y la comunidad; todo esto tomado textualmente de los actuales documentos constitutivos que rigen la organización y de su portafolio de servicios.

3.1.1 Declaración de principios de la Corporación INCATE. “Las Organizaciones No Gubernamentales, conocidas popularmente como ONG’s, son entidades sin ánimo de lucro, constituidas por iniciativa de los particulares, con claros objetivos altruistas, de beneficio social y comunitario. Nacieron a la vida jurídica cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945, brindó reconocimiento a cuerpos u organizaciones independientes que empezaron a asumir responsabilidades que muchos gobiernos no podían asumir, o simplemente se rehusaban a ello. La Corporación INCATE, es una Organización No Gubernamental, creada en el año 2002, en la ciudad de Santa Marta, sus actividades se orientan hacia la superación y formación Integral de sus asistidos; el mejoramiento de su calidad de vida y de su entorno, con sujeción a los principios tutelares de nuestro ordenamiento jurídico y las prácticas democráticas, teniendo como pilares fundamentales: la educación, la cultura, la investigación científica, el aprovechamiento y conservación del medio ambiente y una constante lucha por el desarrollo para la reconstrucción del bien público. Esta Institución surge de la determinación valerosa asumida por un puñado de personas de buena voluntad, quienes reaccionan ante la dolorosa situación reinante en estos años y ante la indiferencia de una sociedad contemplativa. Asumen el firme propósito de aportar su concurso para la superación de los graves conflictos generados por un progresivo proceso degenerativo de la Sociedad Colombiana; por la quiebra de los valores morales y éticos que deben sustentar el componente humano de la sociedad y las Instituciones; por la pérdida creciente del temor de Dios y la cimentación cristiana que otrora alentaba y nutría las costumbres de la vida en familia y, lo que es peor: la Renuncia al Futuro, cuando nos olvidamos del NIÑO, que es semilla fecunda en nuestro suelo patrio, en cuyo seno se gesta la Esperanza!”

3.1.2 Plataforma estratégica

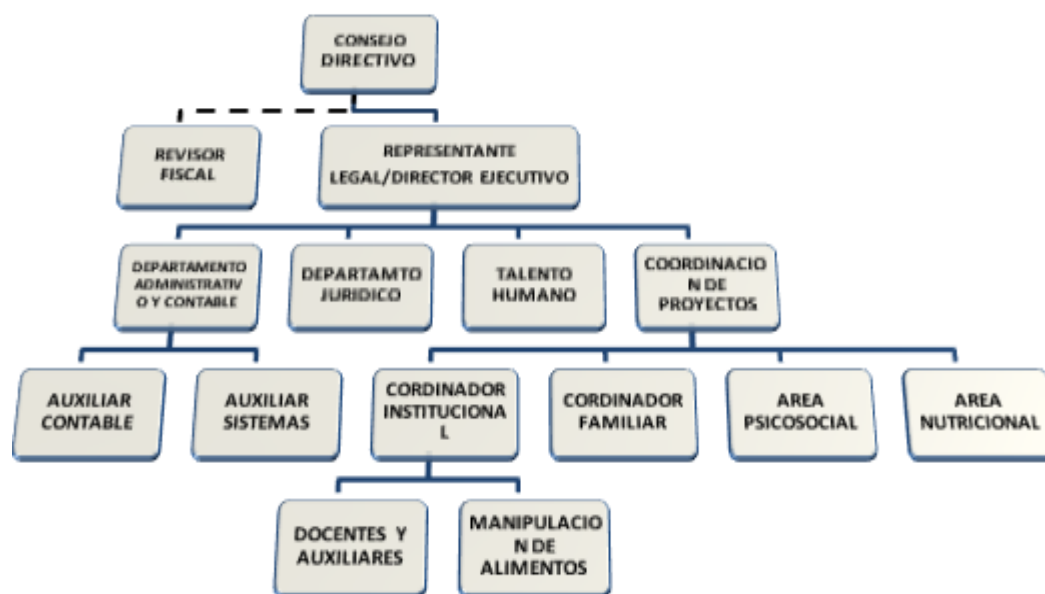
Visión actual: actuamos con la mira puesta en mejorar cada día nuestro posicionamiento en la pirámide de valores hacia la excelencia, en el noble apostolado de servir procurando una sociedad proactiva, comprometida con su presente para lograr un mejor futuro como consecuencia obligada, cuidando y formando al niño como insumo básico para esa anhelada y necesaria conquista.

Misión actual: el quehacer misional de la Corporación INCATE encarna es el mejoramiento de las condiciones socio-económicas y culturales de las comunidades más necesitadas, tomando como presupuesto básico, el estudio y análisis de los distintos aspectos de carácter Político, Cultural, Social y Económico que influyen o determinan la difícil problemática de esas poblaciones, donde predominan los conflictos, y donde se requiere con urgencia la solución de los mismos para el mejoramiento de su calidad de vida, con especial énfasis en la atención de los niños de la primera infancia para su educación inicial, alimentación y formación estructural de los principios tutelares que informan y cimentan su personalidad y su talante.

3.1.3 Domicilio y ámbito territorial de la Corporación INCATE. El Domicilio principal de la Fundación, es la ciudad de Santa Marta, capital del Departamento del Magdalena, República de Colombia, con ámbito de operaciones en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de esta misma ciudad, el Departamento del Magdalena y en general, todo el País, donde podrá abrir sucursales para el cumplimiento de los fines propuestos. El ejercicio funcional de la Institución está sometido a la observancia de sus Estatutos, de la Constitución Política de Colombia; y del ordenamiento jurídico vigente. Todo lo anterior, dentro de un marco de justicia social y humanitarismo, sin distingos de raza, sexo, religión y credos políticos.

3.1.4 Organigrama de la Corporación INCATE

La organización cuenta con una jerarquización resumida en el diagrama que se muestra a continuación:



Fuente: Corporación INCATE

Este organigrama corresponde a la jerarquización durante los años de ejecución del programa de atención a primera infancia (2010- 2016) en convenio con el ICBF; los niveles directivos son quienes permanecen invariables a los proyectos que se desarrollen en la organización y se encargan de buscar y coordinar actividades que conduzcan a su continuidad operacional, por lo cual son quienes durante el desarrollo de este proyecto de aplicación de maestría constituyen la fuente primordial para la elaboración del direccionamiento estratégico.

3.1.5 Compromisos de la Corporación INCATE con el Estado

La organización dentro de sus documentos manifiesta una responsabilidad con el estado y lo muestra declarando la siguiente lista de compromisos:

- a) Contribuir e influir en la construcción de lo público y en política pública.
- b) Participar en el diseño de políticas públicas a todo nivel para la solución de la problemática nacional.
- c) Promover la solidaridad, la convivencia y los principios cívicos y democráticos.
- d) Generar una actitud de predominio del interés colectivo frente al particular.
- e) Hacer uso pertinente y adecuado de los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria y de control social de la gestión pública en sus diversas etapas.
- f) Cumplir con las obligaciones y deberes tributarios y de cualquiera otra índole que le conciernan. Propiciar la concertación de esfuerzos y recursos con las entidades del Estado para lograr su eficacia, eficiencia y transparencia en la inversión social, así como un mayor impacto y rentabilidad sociales.
- g) Generar propuestas que contribuyan al fortalecimiento gremial del sector no gubernamental.
- h) Propiciar el diseño y aplicación de formas de contratación entre las organizaciones no gubernamentales y el sector gubernamental en sus diferentes niveles, con fines de desarrollo económico, político, social y cultural.
- i) Respetar las autoridades legítimamente constituidas.
- j) Combatir la corrupción.

3.1.6 Compromisos de la Corporación INCATE con la comunidad. La Corporación INCATE dirige su accionar a promover y defender los derechos fundamentales y el derecho internacional humanitario en general, propender por la cohesión social, por una sociedad más justa y equitativa, en donde la vida digna sea una realidad para todos.

- a) Promover la tolerancia, la convivencia pacífica, la solidaridad, la responsabilidad, la equidad, los valores espirituales, éticos, sociales y cívicos, valorar la diversidad y la igualdad ante la Ley.

- b) Fijar como meta de sus actividades la contribución al desarrollo integral De los colombianos, especialmente de los menos favorecidos, la consecuente erradicación dela pobreza, como aporte significativo a la paz.
- c) Promover el diseño y aplicación de mecanismos de control tendientes a garantizar la transparencia en las actividades de las Organizaciones no Gubernamentales, la correcta y eficaz inversión de los recursos que administren o inviertan, provenientes de contratación con el Estado o de cooperación nacional e internacional.
- d) No practicar discriminación alguna por razones de credos políticos o religiosos, sexo, raza, nacionalidad u origen geográfico, clase social o capacidad económica o cualquiera otra circunstancia.
- e) Promover la formación y la consolidación de la sociedad civil.
- f) Integrarse con la sociedad civil para construir ciudadanía, generar agendas comunes de desarrollo local, regional y nacional y para fortalecer el uso de mecanismos de participación ciudadana y comunitaria.
- g) Impulsar procesos de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

3.2 Realización de un diagnóstico estratégico de INCATE

La realización del diagnóstico estratégico implicó conocer los eventos macro y micro del entorno y la forma como estos se manifestaban. Esto permitió saber cómo podían influir los mismos sobre la Corporación INCATE y las potencialidades que eran necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión resultante del direccionamiento estratégico subsiguiente. Se define el horizonte de tiempo, se crean grupos de trabajo con el fin de hacer una revisión de las funciones administrativas que contempla la planeación, administración, dirección y control; luego se realiza el análisis interno mediante la herramienta PCI y el análisis externo mediante el perfil de oportunidades y amenazas POAM

3.2.1 Definición del horizonte de tiempo. Teniendo en cuenta el tipo de organización y los requerimientos de las estrategias que se utilizarán, el periodo de tiempo para el cual se elaborará el plan estratégico para la Corporación INCATE corresponde al periodo 2018 – 2020.

3.2.2 Actores involucrados. Los actores involucrados en el procesamiento del plan estratégico de la Corporación INCATE, son:

- El Comité de Gestión Estratégica (CGE): El Comité de Gestión Estratégica estuvo conformado por el Director Ejecutivo de la Corporación INCATE y tres miembros del órgano directivo escogidos por este mismo para trabajar alrededor de la confección y la direccionalidad estratégica del plan.

Integrantes del Comité de Gestión Estratégica (CGE)

Nombre	Cargo
1 Villas Arias Manuel	Director Ejecutivo Corporación INCATE
2 Cantillo Pinto Walter	Presidente Consejo Directivo Corporación INCATE
3 Eljadue Martínez Alejandro	Vicepresidente Consejo Directivo Corporación INCATE
4 Aguilar Sequea Marina	Miembro Consejo Directivo Corporación INCATE

- Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA): para la conformación de este grupo de trabajo se tuvieron en cuenta los mismos criterios de inclusión utilizados para el Comité de Gestión Estratégica, con igual número de miembros (4 en total), los cuales fueron escogidos a discreción del Director Ejecutivo de la Corporación INCATE, y de acuerdo con las funciones que desempeñan como directores de las cuatro áreas (jurídica, proyectos, talento humano y administrativa) que permiten tener una visión profunda de la operación de la ONG y obtener mediante ellos el diligenciamiento de las herramientas para llenar las matrices de perfil de capacidades internas PCI y DOFA, así como proporcionar sus experiencias y documentos que brindaran información suficiente a los autores del presente trabajo.

Integrantes del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)

Nombre	Cargo
1 Aguilar Sequea Carmelita	Directora del departamento jurídico
2 Villa Arias Carlos	Director del departamento administrativo y contable
3 Sánchez Aguilar Verena	Jefe de recursos humanos
4 Sandino Carrascal Lizbeth	Coordinadora de proyectos

3.2.3 Análisis interno. El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la corporación INCATE para identificar fortalezas y debilidades que proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias. El análisis aborda los aspectos propios de la Corporación, su funcionamiento y el entorno laboral que posee en la actualidad. La información relacionada se obtuvo por la colaboración del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA).

3.2.3.1 Definición de las funciones administrativas. Básicamente las funciones administrativas hacen referencia a la realización de ciertas actividades o deberes que se coordinan de manera eficaz y en conjunto con las distintas áreas especializadas para el orden y crecimiento de la empresa. En esta parte del diagnóstico se definieron las funciones de **planeación, organización, dirección y control** de acuerdo a la teoría de Henry Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) con el fin de sistematizar el comportamiento gerencial y encontrar soluciones a posibles dificultades detectadas.

3.2.3.2 Diagnóstico de las funciones administrativas de la Corporación INCATE. Su propósito fue el de cuantificar la calidad y progreso obtenido por la Corporación INCATE en la ejecución del proceso administrativo, para lo cual los autores se basaron en los conceptos teóricos de las funciones administrativas propuestos por Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) quien sostiene que dentro de evaluación de la función de Planeación se siguen los siguientes pasos: planteamiento de planes, estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo. Para la función de Organización el mismo autor contempla la organización se encuentra regida por un conjunto de reglas, cargos, jerarquías comportamientos que han de respetar todas las personas que pertenecen a ella. Así mismo, para la función de Dirección Henry Fayol cita como aspectos constituyentes de esta a la ejecución de actividades relacionadas con la motivación, la comunicación, la unidad de mando y la supervisión entre otros,

para alcanzar las metas de la organización. Finalmente, la función de Control es concebida como aquella que se encarga de evaluar el desarrollo general de la organización y para su evaluación se sugiere tener en cuenta aspectos tales como: la existencia de mecanismos para evaluar el desempeño de los empleados, la supervisión de labores, la existencia de planes objetivos y metas por departamento, la toma de medidas preventivas y correctivas antes ciertas situaciones, los estándares de cantidad, calidad y tiempo para la producción de bienes y servicios y la retroalimentación de resultados.

Posteriormente, se utilizó esta información concerniente a para construir una lista de atributos a evaluar y se plasmaron en un formato diseñado por los autores del proyecto, que a su vez fue diligenciado por el Director Ejecutivo de la Corporación INCATE, a quien se le ofreció la siguiente instrucción: “De acuerdo a los cuestionamientos que se plantean al inicio de cada función administrativa, califique el grado de cumplimiento de la Corporación INCATE a cada uno de los atributos o aspectos puestos a consideración” (Ver anexo 1).

Para ello se propusieron las siguientes convenciones con el fin de obtener resultados precisos en cuanto al cumplimiento de un atributo evaluado. Básicamente se trató de ir más allá de las simples respuestas dicotómicas (Sí o No), las cuales imposibilitaban determinar el grado de avance de la organización, teniendo en cuenta que este pudiera ser parcial y fácilmente cuantificable para poder sugerir mejoras.

Las convenciones utilizadas se basaron en cuatro (4) criterios (A), (B), (C) o (D), donde (A) significa que la organización cumple completamente con el criterio anunciado y se cuantificaba con un valor de 10 puntos, indicando que la empresa lo tenía establecido, implementado y se había mantenido vigente en el tiempo. Y donde (D) significa que la organización no cumple con el criterio anunciado, es decir, que no lo tiene establecido y mucho menos implementado. A continuación, en la Tabla 7 se explica en detalle el significado de cada criterio y la puntuación respectiva.

Tabla 7. Convenciones utilizadas en el diagnóstico

Criterio		Significado	Puntuación
A	Cumple completamente con el criterio enunciado	10	Se establece, se implementa y se mantiene
B	cumple parcialmente con el criterio enunciado	5	Se establece, se implementa, no se mantiene
C	Cumple con el mínimo del criterio enunciado	3	Se establece, no se implementa, no se mantiene
D	No cumple con el criterio enunciado	0	No se establece, no se implementa

Fuente: elaborado por los autores.

Para la evaluación de la etapa de Planeación se utilizaron diez (10) atributos, cuyas puntuaciones fueron sumadas y ponderadas para obtener una tasa de cumplimiento. Así mismo, se propusieron doce (12) atributos para la evaluación de la etapa de Organización y dieciséis (16) atributos para las etapas de Dirección y Control respectivamente.

Para el cálculo de la tasa de cumplimiento (% obtenido) se empleó la siguiente formula:

$$\% \text{ obtenido} = (\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D) / \text{No. de atributos} * 10$$

Diagnóstico de la etapa de planeación en la Corporación INCATE. Para la construcción

La planeación orienta la ruta a seguir de la empresa para el logro del objeto social y objetivos institucionales. La evaluación de esta etapa del proceso administrativo implicó el análisis de diez (10) aspectos de acuerdo a Fayol y citado por Chiavenato (2007, p. 80) donde solo se cumple con el 52% de ellos.

Los planes y los propósitos son aspectos que se encuentran establecidos dentro de la organización, se implementa, pero no se mantienen en el tiempo. Mientras que aspectos como las reglas, los programas y los presupuestos son los únicos que se establecen, se implementan y se mantienen.

Por otra parte, cabe anotar que la empresa tiene establecidos formalmente objetivos, metas, premisas y políticas pero estos al final no se implementan.

Tabla 8. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de planeación

Atributo evaluado		A 10	B 5	C 3	D 0
Planeación	1 Planes		5		
	2 Propósitos o misiones		5		
	3 Objetivos y metas			3	
	4 Estrategias				0
	5 Políticas			3	
	6 Reglas	10			
	7 Programas	10			
	8 Presupuestos	10			
	9 Establecimiento de objetivos			3	
	10 Desarrollo de propuestas			3	
Subtotal		30	10	12	0
Valor estructura: % obtenido ((A+B+C+D) /100)			52%		

Fuente: elaborado por los autores.

Diagnóstico de la etapa de organización en la Corporación INCATE. La etapa de organización contempló los aspectos básicos que hacen parte del área de talento humano en cuanto a la estructura laboral de la organización. En esta parte del diagnóstico fue donde la Corporación INCATE obtuvo

la mejor valoración entre todas las etapas previstas (92%), teniendo en cuenta que cumple a cabalidad con nueve (10) de los doce (12) aspectos evaluados. (Tabla 9)

La falencia más notable se relacionó con la carencia de manuales de procesos y procedimientos que contemplen los aspectos formales de la organización sobre las prácticas generales y sectoriales de la Corporación INCATE para la solución de una buena parte de los problemas administrativos que se puedan presentar.

Otro aspecto importante que vale la pena anotar tiene que ver con la identificación y clasificación de las actividades que amerita cada contrato suscrito por la Corporación INCATE, el cual se cumple de manera parcializada teniendo en cuenta que se encuentra establecido, implantado, pero no se registra formalmente en algunas ocasiones.

Tabla 9. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de organización

Aspecto evaluado		A 10	B 5	C 3	D 0
Organización	1 Identificación y clasificación de actividades requeridas		5		
	2 Autoridad y responsabilidad	10			
	3 Unidad de mando	10			
	4 Jerarquización	10			
	5 Departamentalización	10			
	6 Coordinación	10			
	7 División del trabajo	10			
	8 Continuidad	10			
	9 Amplitud o tramo de control	10			
	10 Difusión	10			
	11 Organigramas	10			
	12 Manuales				0
Subtotal		100	5	0	0
Valor estructura: % obtenido ((A+B+C+D) /120)			92%		

Fuente: elaborado por los autores.

Diagnóstico de la etapa de dirección en la Corporación INCATE. Los resultados de este diagnóstico junto con los obtenidos en la valoración de la etapa de organización, fueron donde la Corporación INCATE mostró un mayor cumplimiento de los atributos evaluados, esta vez fue con un 83%, lo que permitió concluir que existe una alta identificación de la autoridad dentro de la organización y que el desempeño e interacción con los empleados había sido bastante bueno.

En términos generales, la Corporación INCATE da muestras de que hay un proceso con varios aspectos interesantes pero que amerita algunos ajustes por parte de los miembros directivos, quienes se encargan de que se lleven a cada una de las tareas asignadas, para lo cual cuentan con herramientas de apoyo como: la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación, las cuales tienen un cumplimiento parcial.

Tabla 10. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de dirección

	Aspecto evaluado	A	B	C	D
		10	5	3	0
Dirección	1 Identificación y clasificación de actividades requeridas		5		
	2 Autoridad y responsabilidad	10			
	3 Unidad de mando	10			
	4 Jerarquización	10			
	5 Departamentalización	10			
	6 Coordinación	10			
	7 División del trabajo	10			
	8 Continuidad	10			
	9 Amplitud o tramo de control	10			
	10 Difusión	10			
	11 Organigramas		5		
	12 Manuales				0
	13 Sistema de administración	10			
	14 Motivación			3	
	15 Liderazgo		5		
	16 Comunicación		5		
	Subtotal	100	20	12	0
Valor estructura: % Obtenido ((A+B+C+D) /160)		83%			

Fuente: elaborado por los autores.

Diagnóstico de la etapa de control en la Corporación INCATE. La supervisión de los procesos en la *Corporación INCATE* para la buena obtención de resultados y el buen desarrollo de las tareas y trabajos es aceptable términos generales, toda vez que solo cumple con el 60% de los aspectos evaluados en lo concerniente a que estos se establecen, se implementan, pero no se mantienen en el tiempo. (Tabla 11)

Tabla 11. Cumplimiento aspectos inherentes a la etapa de control

Aspecto evaluado		A 10	B 5	C 3	D 0
Control	1 Evaluación de desempeño		5		
	2 Supervisión de actividades realizadas	10			
	3 Comparación de resultados obtenidos Vs. Esperados	10			
	4 Dirección coordinada con los planes		5		
	5 Verificación de los resultados esperados	10			
	6 Existencia de objetivos			3	
	7 Existencia de planes		5		
	8 Identificación de faltas y errores		5		
	9 Toma de medidas correctivas		5		
	10 Identificación de los responsables de errores		5		
	11 Trabajo en equipo		5		
	12 Estándares de cantidad		5		
	13 Estándares de calidad		5		
	14 Estándares de tiempo		5		
	15 Modificación de lo resultados		5		
	16 Retroalimentación			3	
Subtotal		30	55	6	0
Valor estructura: % Obtenido ((A+B+C+D) /160)			60%		

Fuente: elaborado por los autores.

3.2.3.3 Hallazgos en las funciones administrativas. Los autores plantean un método de evaluar las funciones administrativas totales mediante un promedio simple de los resultados de todas las tablas diligenciadas con información suministrada por el director, que da una idea de la situación actual en este sentido. De este modo se obtuvo un nivel de cumplimiento de 72%. En términos generales, la Corporación INCATE deberá orientar acciones y esfuerzos para mejorar en la función de Control (60%). Así mismo, deberá implementar la función de Planeación y deberá mantener lo que viene haciendo en lo concerniente a las funciones de Organización y Dirección del proceso administrativo (Tabla 12)

Tabla 12. Diagnóstico funciones administrativas Corporación INCATE

Función administrativa	Tasa de cumplimiento	Acciones por realizar
1 Planeación	52%	Implementar
2 Organización	92%	Mantener
3 Dirección	83%	Mantener
4 Control	60%	Mejorar
Total resultado implementación	72%	Mejorar

Fuente: elaborado por los autores.

3.2.3.4 Perfil de la capacidad interna (PCI) de la Corporación INCATE. El siguiente paso del diagnóstico interno fue el de realizar un análisis PCI para evaluar la situación presente, es decir, con el propósito de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo.

La información primaria se obtuvo mediante el Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA), donde participaron 4 miembros del órgano directivo, quienes a su vez tienen bajo su responsabilidad a diferentes frentes o áreas organizacionales, con los cuales se pudo extraer un diagnóstico corporativo unificado (Ver anexo 2).

En esta parte del diagnóstico se involucraron todos los factores que inciden sobre las operaciones de la Corporación INCATE, considerando las siguientes capacidades:

- 1) Capacidad directiva
- 2) Capacidad del talento humano
- 3) Capacidad financiera
- 4) Capacidad técnica o tecnológica
- 5) Capacidad competitiva

El método aplicado para la elaboración del PCI se describe detalladamente en la siguiente Tabla.

Tabla 13. Método aplicado en la elaboración del PCI

Pasos para el diligenciamiento	Descripción
Preparación de la información	Se obtuvo información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI de acuerdo a los conceptos teóricos propuestos por (Serna, 2008, p. 168).
Conformación del grupo estratégico para la evaluación	Se delegó la elaboración del PCI al Comité de Gestión Estratégica (CGE) por ser quienes mejor conocían el funcionamiento de la Corporación INCATE, quienes mediante deliberación interna diligenciaron la matriz y ofrecieron una respuesta consensuada con base en los conocimientos técnicos, económicos, operacionales, financieros y financieros que tenían de cada una del quehacer diario de los departamentos que dirigían, tales como: administrativo-contable, jurídico, talento humano y coordinación de proyectos. Cabe anotar que la deliberación entre ellos tuvo un carácter privado y de esta solo se conocen la respuesta consensuada que ofrecieron en la matriz.
Priorización de factores	Luego se procedió a que identificaran todas las fortalezas y debilidades de la Corporación INCATE en cada una de las capacidades enunciadas.
Calificación de factores	Cada uno de los integrantes calificó de acuerdo a su buen criterio las fortalezas y debilidades en una escala Alta (A), Media (M) y Baja (B). Teniendo en cuenta que la calificación la realizó el CGE, cada uno de sus miembros calificó el valor de cada uno de los factores individualmente y luego en consenso acordaron la calificación definitiva.
Determinación del impacto	Esta calificación utilizó la siguiente escala: Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1) tanto para fortalezas como para las debilidades.
Resultados	Los resultados se transfieren a las siguientes matrices de trabajo mediante la marca de una equis "X".

Fuente: elaborado por los autores de acuerdo a (Serna, 2008, p. 168).

Capacidad directiva: para evaluar el modelo administrativo y la gestión que ejecuta actualmente la Corporación INCATE, fue necesario contar con la participación de los miembros del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA), a quienes se les puso a considerar cada uno de los doce (12) atributos previamente preparados, para luego ofrecer una respuesta unificada en nombre de la

organización. Dicha información fue recopilada después mediante la utilización la matriz que se expone a continuación:

Tabla 14. Matriz de capacidad directiva de la Corporación INCATE

Capacidad directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen Corporativa	X						X		
2	Uso y formulación de planes estratégicos					X		X		
3	Evaluación y pronóstico del medio	X							X	
4	Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes					X			X	
5	Flexibilidad de la estructura organizacional	X							X	
6	Comunicación y Control gerencial.					X			X	
7	Habilidad para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo	X						X		
8	Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos	X						X		
9	Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia					X		X		
10	Sistema de toma de decisiones	X						X		
11	Sistemas de Coordinación	X							X	
12	Evaluación de Gestión	X						X		

Fuente: elaborado por los autores basados en el modelo de Serna.

En términos generales, la matriz de capacidad directiva muestra que, aspectos tales como: imagen corporativa, evaluación y pronóstico del medio, flexibilidad de la estructura organizacional, capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia y el sistema de toma de decisiones son considerados como fortalezas y a su vez factores de mayor impacto en la organización.

Así mismo, se anota que gracias a la gestión realizada por el actual órgano directivo y pese a algunas dificultades administrativas al interior de la organización, permitieron construir a lo largo de los últimos seis años una imagen favorable frente al ICBF y el Ministerio de Educación Nacional, como una organización confiable y con capacidad para administrar recursos del estado de manera responsable.

En lo que concierne al uso y formulación de planes estratégicos y la capacidad de reacción ante los cambios del entorno se detectaron las debilidades de mayor impacto teniendo en cuenta que la Corporación INCATE no cuenta con una visión clara de dónde se encuentra, a dónde debe

ir, y mucho menos tiene una idea de cuál es el mejor camino para lograrlo. Sin embargo, es conveniente reforzar y sumarle una atención más constante y personalizada debido a su alto impacto, ya que en el panorama actual de la educación, -no solo en Colombia sino en el mundo, son temáticas de mucho cuidado en cuanto al hecho de que los modelos de educación se encuentran en constante evolución, y, el hecho de que no se dispongan de planes de desarrollo concretos, a futuro conllevaría a crisis de grandes consecuencias negativas para la ONG.

Finalmente, como aspectos a tener en cuenta, la Corporación INCATE debe mantener los esfuerzos en función de sus habilidades para retener al personal altamente competitivo y creativo cuando ha sido necesario, así como para renovar sus recursos tecnológicos, teniendo en cuenta que son fortalezas en un nivel e impacto alto.

Capacidad del talento humano: en la dinámica empresarial de la Corporación INCATE, el talento humano viene a constituir uno de los recursos claves en el logro de los objetivos, pero muy especialmente para el diseño del plan estratégico 2018 - 2020. El esfuerzo de su órgano directivo resulta vital para el funcionamiento de la organización; si los directivos están dispuestos a proporcionar todo su empeño, la ONG marchará; en caso contrario, se detendrá y perderá vigencia en su sector. Esta vez se prepararon nueve (9) atributos para conocer de cerca la capacidad del talento humano con que cuenta la Corporación INCATE como fuente de productividad y competitividad empresarial.

Tabla 15. Matriz de capacidad del talento humano de la Corporación INCATE

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 Nivel académico del talento humano	X						X		
2 Experiencia técnica	X						X		
3 Estabilidad laboral	X							X	
4 Rotación de cargos		X						X	
5 Absentismo laboral	X						X		
6 Sentido de pertenencia y pertinencia		X					X		
7 Motivación		X					X		
8 Remuneración salarial		X					X		
9 Accidentalidad	X						X		

Fuente: elaborado por los autores.

La Tabla 15 muestra los resultados obtenidos en la evaluación de la capacidad del talento humano de organización y se observa todos los atributos constituyen fortalezas, 5 se consideran de gran impacto; como son: un alto nivel académico, experiencia técnica suficiente, estabilidad en la contratación, bajo ausentismo y cero accidentalidades. También se detectan fortalezas menores en cuanto a la rotación de cargos debido a que dos miembros del CGEA expresaron durante el diligenciamiento de las matrices que han ocupado todos los cargos operativos dentro de la ONG, lo cual les ha permitido tener un conocimiento profundo de la operación, pero que podría ser visto desde otro ángulo como un síntoma de inestabilidad.

En general el equipo de trabajo se encuentra satisfecho con su remuneración salarial y expresan sentido de pertenencia y motivación para continuar en la búsqueda de nuevos convenios y el diseño de actividades innovadoras que le permitan a INCATE estabilizar sus operaciones

Capacidad financiera: para el desarrollo de la matriz de capacidad financiera se tuvieron en cuenta siete (7) atributos que a su vez fueron puestos a consideración del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA) para que ofreciera una respuesta unánime al respecto. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16. Matriz de capacidad financiera de la Corporación INCATE

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 Acceso al capital cuando lo requiere				X			X		
2 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
3 Facilidad para salir del mercado						X		X	
4 Rentabilidad; retorno de la Inversión.			X				X		
5 Liquidez; disponibilidad de fondos internos.			X				X		
6 Adecuada gestión financiera		X					X		
7 Habilidad para competir con precios y valor agregado por contrato	X						X		

Fuente: elaborado por los autores.

Analizando los datos obtenidos con la matriz de capacidad financiera, llama la atención las debilidades de alto impacto, como son; el acceso a capital y el grado de uso de su capacidad de endeudamiento. Los miembros del CGEA expresan que la ONG contaba con capital cuando operaba el programa de atención a infancia en convenio con ICBF, pero que durante el año 2017, a raíz de la finalización de estos, ha funcionado solo con recursos de sus propios miembros y

donantes, quienes buscan poder diversificar sus acciones y llegar a impactar nuevamente de manera positiva a poblaciones vulnerables del departamento. Al margen de la situación actual no se ha descuidado la gestión financiera por parte del órgano directivo, al punto de poseer correctamente actualizados y depurados todos los estados financieros de la institución, lo que permite tener una visión real y clara de las finanzas por parte de cualquier socio y estar preparados ante nuevas oportunidades.

Finalmente, la principal fortaleza detectada durante el desarrollo del estudio, es que la corporación se caracteriza por tener la habilidad para competir con precios y valor agregado en cada una de las licitaciones en que ha participado, principalmente por el conocimiento y buena relación con proveedores locales (municipios) y departamentales que a su vez tiene un impacto positivo sobre sus ingresos.

Capacidad técnica o tecnológica: Cuando se habla de tecnología en una ONG como la Corporación INCATE, se hace referencia al uso de equipos audiovisuales, ligadas a los medios de comunicación y relacionados con la enseñanza a través de la música, imágenes, films, objetos tridimensionales, grabaciones y laboratorios para adiestramientos psicomotrices, o enseñanza de lenguas extranjeras. En la tabla 17 se resumen los atributos evaluados por el CGEA.

Tabla 17. Matriz de capacidad técnica o tecnológica de la Corporación INCATE

Capacidad técnica o tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 Nivel tecnológico	X						X		
2 Velocidad en el desarrollo tecnológico	X	X					X		
3 Capacidad de innovación		X						X	
4 Aplicación de tecnologías	X						X		

Fuente: elaborado por los autores.

Se destacan la implementación de cámaras de vigilancia IP (conectadas a internet) en todas las áreas de atención de niños durante los años 2015-2016, así como acceso a la red en estas zonas remotas que permitían descargar material didáctico en línea y monitorear el funcionamiento en tiempo real. Estos elementos complementan estrategias audiovisuales, juegos innovadores de

fichas, libros y audio libros; así como material fungible para elaborar carteleras, y manualidades en general.

Luego de detener su operación, la corporación conserva estos elementos tecnológicos y didácticos; así como la experiencia en su uso, para disponer de ellos para cualquier otro programa donde se requieran y ayuden a prestar un mejor servicio.

Capacidad competitiva: la competitividad para la Corporación INCATE, se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los clientes fijando un acuerdo en cuanto a precio y condiciones del servicio estableciendo una cierta calidad. El CGEA abordó 5 atributos que se resumen en la tabla 18 y que tienen en cuenta su relación con los stakeholders; en este caso el ICBF, proveedores, población atendida y su recurso humano.

Para analizar la estos aspectos claves en el nivel de competitividad se procedió a revisar los resultados de interventorías y la perspectiva de los miembros del CGEA mediante un grupo de discusión dirigido por los autores de este trabajo aplicado.

Tabla 18. Matriz de capacidad competitiva de la Corporación INCATE

Capacidad competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Calidad en el servicio		X					X		
2	Participación del mercado				X			X		
3	Grandes barreras de entrada al mercado				X			X		
4	Satisfacción del usuario		X					X		
5	Servicio posventa		X					X		

Fuente: elaborado por los autores.

Se mostraron una serie de debilidades de alto impacto en cuanto *participación en el mercado*, que actualmente es nula y las grandes barreras de entrada que el sector ofrece para que la ONG pueda seguir operando, toda vez que los contratos que suscribe la corporación con entidades del sector público se encuentran politizados y regidos por relaciones de poder, lo que dificulta el acceso a ellos y tensiona los intereses de los directivos.

La calidad en el servicio, el proceder de acuerdo a los lineamientos establecidos en los convenios traducidos en satisfacción del cliente y evidenciado en calificaciones sobresalientes en

interventorías, constituyen las más fuertes cualidades y la carta de presentación para continuar en la búsqueda de convenios y recursos de fuentes variadas para atender la población deseada.

Se resalta que el diligenciamiento de la matriz PCI fue un ejercicio que requirió dos encuentros con en la sede de la ONG con los miembros del comité de gestión estratégica ampliado y dejó como resultado un conocimiento superior de la organización, no solo del grupo de trabajo del proyecto, sino también de los mismos miembros y colaboradores de INCATE.

Esta información constituye una base para que a partir del conocimiento propio se identifiquen las fortalezas y debilidades con las cuales se deben lidiar en medio de un entorno competitivo y variable de modo que puedan generar estrategias que posicionen a la organización de frente al escenario actual y para los próximos años.

3.2.4 Análisis externo. Contempla la identificación, el análisis de diferentes acontecimientos y tendencias que ocurren en el entorno de la Corporación INCATE, que están más allá de su control y que podrían beneficiarla o perjudicarla significativamente.

El propósito de este análisis fue el de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas y reducir las consecuencias.

Se definieron cinco (5) factores que muy seguramente inciden sobre el desarrollo de la ONG, tales como: factores tecnológicos, económicos, político-legales, sociales y geográficos, como variables sectoriales con un impacto directo e indirecto en la Corporación INCATE y sobre las cuales no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. Para la elaboración de este análisis se recurrió al uso de fuentes secundarias, específicamente a la consulta de textos, revistas, publicaciones de la Cámara de Comercio de Santa Marta, Informe estadísticos del Dane de las cuales se extrajeron las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente y que tienen un impacto directo indirecto sobre la Corporación INCATE, así como la posible respuesta de esta para mitigarlos.

La idea es ver las tendencias de estos factores y evaluar el impacto que tienen en cuanto a la operación deseada de la Organización estudiada.

3.2.4.1 Factor tecnológico. La educación actual afronta múltiples retos. Uno de ellos es dar respuesta a los profundos cambios sociales, económicos y culturales que se prevén para la actual sociedad de la información. Internet ha generado un enorme interés en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Su utilización con fines educativos es un campo abierto a la reflexión y a la investigación. Para la organización INCATE la actualización constante de tecnologías de monitoreo de sus atendidos, así como verificar el cumplimiento de las funciones de su equipo de trabajo en temas sensibles como son la manipulación de alimentos y cuidado de niños de acuerdo a los convenios y a las normas establecidas constituye un desafío constante.

Las entidades pertenecientes al tercer sector de la economía que buscan recursos de donaciones nacionales e internacionales establecen portales web donde los benefactores pueden ver las actividades realizadas y mediante transacciones digitales entregar los recursos económicos.

La corporación debe incrementar esfuerzos en mostrarse ante el mundo y de este modo diversificar sus ingresos basados en las tecnologías de la información y la tendencia global de la conectividad. Otras tendencias tecnológicas globales son: el uso de tabletas para acceder a apps didácticas y enseñanza de idiomas o matemáticas básicas; dispositivos de diseño 3D que permiten imprimir y desarrollar actividades lúdicas y didácticas así como consolas de video juegos y lentes con realidad virtual y lentes que incrementan las habilidades mediante simulacro de escenarios de aventuras o deportivos.

3.2.4.2 Factor político-legal. El entorno político y legal actual muestra una buena cantidad de normas que regulan a las ONG en Colombia y que les brindan la oportunidad de impulsarlas hacia mejores condiciones para atraer la inversión o incentivar el desarrollo de las existentes.

Todas esta normatividad esta referenciada en el marco legal de este mismo documento; sin embargo hay aspectos coyunturales relacionados con el posconflicto en Colombia que ya es una realidad. Las ONG, en alianzas con instituciones de educación superior, pueden acceder a oportunidades para ofrecer servicios y productos que contribuyan al bienestar de la población desmovilizada. En este contexto en particular; también, han comprendido el papel que juegan las instituciones educativas y la Academia como constructores de escenarios de paz, seguridad y desarrollo desde su área de influencia.

El Gobierno Nacional, con el fin de reforzar la participación de las organizaciones de víctimas y las mesas de víctimas municipales y departamentales del país, abrió la convocatoria por parte de La Unidad para la Atención de Víctimas del Gobierno colombiano y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) para recibir los proyectos de construcción de paz en Colombia para las víctimas del conflicto.

Por proyecto el Banco de Proyectos de Participación financia una suma máxima de 50 millones de pesos colombianos (COP) que cubren, espacios, gastos administrativos, materiales, y similares, lo cual se convierte en una oportunidad para la Corporación INCATE para formar parte de los procesos de construcción de paz mediante el diseño y desarrollo de una oferta de proyectos que traten de temas de construcción de paz territorial y contenidos que hagan parte de la etapa de postconflicto que inició hace poco, después de la firma del acuerdo de paz de cese de hostilidades.

Por otra parte, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) de la Naciones Unidas, a través del Proyecto Confianza y Oportunidades, está explorando formas de abordar la desigualdad y la pobreza en las zonas rurales, promover la igualdad en el acceso a los servicios básicos y ayudar a reconstruir la confianza en comunidades desgarradas por el conflicto. Sin duda alguna, esta es otra oportunidad que ofrece el escenario de posconflicto en Colombia que bien puede aprovechar la Corporación INCATE mediante la estructuración de iniciativas de desarrollo rural.

3.2.4.3 Factor geográfico. La ONG ha trabajado en el departamento del Magdalena; departamento que de acuerdo con cifras del DANE tiene una participación del 1,3 % del PIB nacional y se ubica en el puesto 20 de 33, que es encabezado por Bogotá con el 24% y seguido por Antioquia con el 13,4 %. Este dato solo es uno más de la lista de índices que evidencian la necesidad de mejorar en cuanto a productividad, educación, atención de minorías, reincorporación de ex combatientes de grupos armados al margen de la ley, entre otros aspectos de relevancia que inciden en el funcionamiento fluido de la corporación y en el modo de vida de sus atendidos.

También se deben tener en cuenta situaciones adversas generadas por fenómenos climáticos, como creciente súbitas de ríos (comunes en las laderas de la sierra nevada de santa marta) en las que INCATE debe disponer de planes de contención y estrategias de mitigación con el fin de hacer frente cuando cualquiera de estos fenómenos naturales afecte alguno de los procesos que tenga que ver con el normal funcionamiento de la institución, buscando minimizar las amenazas y daños que estos afecten a la ONG.

3.2.4.4 Factor social. El departamento del Magdalena tiene una población, proyectada por el DANE para 2016 de 1.272.442 habitantes, equivalente al 2,62% de los habitantes del país y la tasa de crecimiento del PIB del departamento fue de 3.4%. De acuerdo a cifras suministradas por la Cámara de Comercio de Santa Marta (2017) “durante el 2016, la población desocupada se mantuvo igual al 2015 con 19 mil personas. Respecto al número de inactivos, aumento en 11 mil personas, pasando de 135 mil en 2015 a 146 mil en 2016. El número de ocupados aumentó levemente, ubicándose en el 2016 en 203 mil personas” (p.7).

Existe una proporción considerable de habitantes del Magdalena con condiciones para requerir atención de organizaciones sin ánimo de lucro de manera efectiva, sin embargo solo ha llegado a atender el 5% de población infantil vulnerable durante el año 2016, por lo cual debe ahondar esfuerzos en incrementar esta cifra y diversificar su población objetivo a otros grupos desprotegidos.

3.2.4.5 Factor económico. PIB: En medio de la incertidumbre y turbulencia comentada, el producto interno bruto (PIB) en el país creció el 2 % en el 2016, inferior en 1,1 % con respecto al año 2015, mostrando una clara desaceleración especialmente del sector externo, producto de la caída de las exportaciones tradicionales. A pesar de las dificultades de la economía internacional y nacional, el Magdalena creció el 3.4% en su producto interno bruto durante el año 2015, presentando una recuperación frente al año 2014, que registró un crecimiento negativo del -1.1%.

Por el lado de la demanda los resultados indican que ante la contracción de las exportaciones, el crecimiento de la economía en el año 2016 se sustentó en la demanda interna (vía consumo de los agentes económicos), la economía del departamento del Magdalena registró un balance favorable la mayor parte de la inversión privada fue generada por la capitalización de 125 empresas que superaron los \$ 77 mil millones. Así las cosas, el año 2016 fue muy positivo en materia económica para la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Santa Marta, en los que se refiere a capital de creación de empresas Se puede decir que, pese a las condiciones del entorno, en el 2016, la región presentó un buen resultado empresarial que reafirma el crecimiento de la economía, la confianza inversionista y la competitividad del territorio pero que a futuro establece retos significativos por los efectos de la desaceleración (Cámara de Comercio de Santa Marta, p. 10).

PIB sectorial: en Magdalena, las actividades económicas que más crecieron en el departamento durante 2015p fueron: en explotación minas y canteras (44.0%), le siguió comercio, reparación, restaurantes y hoteles (5.0%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (5.0%) transporte y almacenamiento (4.9%), e industria (3.9%). Mientras que se observó un menor promedio en actividades y servicios sociales (3.5%). Siendo esta última donde desarrolla operaciones la Corporación INCATE, lo cual demuestra que aún existen oportunidades por aprovechar, aunque no está demás explorar la viabilidad de crecer en otros sectores, como bien puede ser el de servicios comunales y sociales, que fue el de mayor crecimiento con un 27.7%, seguida de comercio hoteles, restaurantes, bares y similares (16.6%), agricultura, ganadería, caza y pesca (14.4%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (10.7%), transporte, almacenamiento y comunicaciones

(8.1%), industria manufacturera, (5.0%) y construcción (7.9%) Por su parte, electricidad, gas y agua y explotación y minas y canteras, tuvieron una participación del 3.4%.y 0.5% respectivamente (Cámara de Comercio de Santa Marta, p. 12).

Unidades productivas creadas durante el año 2016: se crearon 5.775 unidades económicas; de las cuales 1.151 son sociedades y 4.624 personas naturales, registrando un crecimiento del 26.5% en el total de unidades económicas comparado con lo registrado en el año anterior.

Unidades productivas canceladas durante el año 2016: se han cancelado un total de 3.821 unidades productivas, 76.2% menor a las registradas en el 2015 que alcanzó (16.043). Es de anotar que esta cifra del 2016, se incluye 3.619 personas naturales que se cancelaron por efecto de la, norma expedida por el gobierno nacional sobre la depuración del registro mercantil, que señala que a 31 de marzo del 2016, venció el plazo para que las personas y jurídica renovaron su registro mercantil, la que no cumpliera con este norma se cancelaba su registro, debido a esta se refleja la alta cifra (Cámara de Comercio de Santa Marta, p. 18).

3.2.4.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Fue la metodología que permitió a los autores identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Corporación INCATE, las cuales se desprendieron del análisis externo previamente realizado donde se describieron cada uno de los factores estratégicos del entorno que pueden incidir sobre el rumbo de esta.

Al igual que el PCI, la elaboración de la Matriz POAM se delegó al Comité de Gestión Estratégica quienes mediante deliberación interna diligenciaron la matriz y ofrecieron una respuesta consensuada. Se escogió a este grupo de personas por ser quienes mejor conocían el funcionamiento de la Corporación INCATE.

Luego se les pidió que realizaran la priorización y calificación de cada uno de los factores externos, donde el grupo directivos tuvo que calificar según su criterio y entender las oportunidades y las amenazas en una escala de Alta (A), Media (M) o Baja (B), donde esta última es una oportunidad o amenaza menor y (A) es una oportunidad o amenaza importante.

El tiempo empleado para esta actividad fue de media hora, tiempo en el que los cuatro miembros del CGE debían deliberar entre ellos y ofrecer una respuesta en consenso, que a su vez se transfería a una hoja de trabajo que contenía la descripción de los hechos más importantes por cada factor y en donde debían marcar con una equis "X" su apreciación. Finalmente, se analizaron las calificaciones que le otorgaron a cada atributo y se obtuvo el POAM. (Tabla 19)

Tabla 19. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)

Factores / atributos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológico									
Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector para la gestión y el control de actividades educativas.	X							X	
Político legal									
Ofrecimiento del Gobierno Nacional y las Naciones Unidas para participar en proyectos.	X						X		
Actualmente el posconflicto es una realidad en el país y representan una gran oportunidad para las ONG como la Corporación INCATE a la hora de ofrecer servicios y productos -en alianzas con IES- para contribuir al bienestar de la población desmovilizada.	X						X		
Geográfico									
La Corporación INCATE deberá diseñar planes de contención y estrategias de mitigación con el fin de hacer frente cuando cualquiera de estos fenómenos naturales afecte cualquier proceso que tenga que ver con su normal funcionamiento.					X			X	
Una posible expansión hacia otros municipios del Departamento del Magdalena o de cualquier otro destino en el territorio nacional, necesariamente deberá ir acompañado de una evaluación que contemple el grado de vulnerabilidad del área geográfica a amenazas naturales.					X			X	
Social									
Durante el 2016, la población desocupada se mantuvo igual al 2015 con 19 mil personas. Respecto al número de inactivos, aumento en 11 mil personas, pasando de 135 mil en 2015 a 146 mil en 2016. El número de ocupados aumentó levemente, ubicándose en el 2016 en 203 mil personas.					X		X		
Económico									
A pesar de las dificultades de la economía internacional y nacional, el Magdalena creció el 3.4% en su producto interno bruto durante el año 2015, presentando una recuperación frente al año 2014, que registró un crecimiento negativo del -1.1%.	X			X					
La economía del departamento del Magdalena registró un balance favorable la mayor parte de la inversión privada fue generada por la capitalización de 125 empresas que superaron los \$ 77 mil millones. Esta situación evidencia un buen resultado empresarial que reafirma el crecimiento de la economía, la confianza inversionista y la competitividad del territorio pero que a futuro establece retos significativos por los efectos de la desaceleración.	X			X					
Durante el 2016, las actividades y servicios sociales crecieron en 3.5%.		X						X	
Los servicios comunales y sociales, que fue la actividad económica de mayor crecimiento con un 27.7%, lo que supone una valiosa oportunidad para migrar y dirigir servicios hacia ella.	X						X		

Fuente: elaborado por los autores.

El ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector donde opera la Corporación INCATE para la gestión y el control de las actividades educativas representan una oportunidad, ya que permiten mejorar sus procesos, implementar nuevas herramientas dentro de la compañía y estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado local como nacional.

El valor agregado de estas nuevas tecnologías y aplicaciones es que la Corporación INCATE puede iniciar un proceso de diferenciación, apropiándose de una gran cantidad de recursos, productos, soluciones y servicios que se han venido mejorando significativamente.

El factor geográfico por su parte fue valorado como una amenaza de mediana importancia, teniendo en cuenta que el Departamento de Magdalena es un territorio altamente deforestado y ha generado con el paso del tiempo condiciones de desertificación, condición que sumada a temporadas de sequía o pocas precipitaciones lo convierte en un territorio muy vulnerable en materia de calidad de suelos, de retención de humedad, condición que afecta la economía de la región y por ende a las empresas.

El factor político-legal ofrece grandes expectativas y oportunidades con un alto impacto debido a que el posconflicto genera beneficios en materia económica, social y ambiental. Sobre todo porque el Gobierno Nacional viene trabajando en la generación de estímulos para la relocalización de las empresas, es decir, que las incentiva con beneficios económicos para quienes lleven empresa a donde antes no había.

Al igual que el factor político-legal, el actor económico brinda oportunidades a la Corporación INCATE gracias al balance favorable del comportamiento de su economía, centrada básicamente en las actividades agropecuarias, ganaderas, turísticas y portuarias, pero con un enorme potencial por explotar en las actividades relacionadas con los servicios sociales y comunales que a su vez ofrecen la posibilidad de invertir y hacer buenos negocios.

3.2.5 Análisis DOFA. Los resultados obtenidos en el análisis estratégico se plasmaron en la siguiente matriz con la información más relevante para la Corporación INCATE. Además se plantearon estrategias congruentes con las necesidades de la organización.

El método aplicado para elaborar la Matriz DOFA (Tabla 20) consistió en recopilar los hallazgos más representativos que se desprendieron del análisis interno y externo respectivamente. De esta manera se redactó una lista de las fortalezas claves y aquellas debilidades internas que resultaban decisivas. Igual ocurrió con las oportunidades y amenazas externas relevantes.

La preparación de la matriz se llevó a cabo ejecutando los siguientes pasos:

- 1) Se elaboró una lista de las oportunidades externas clave de la Corporación INCATE (primera columna, segunda fila).
- 2) Se elaboró una lista de las amenazas externas claves (primera columna, tercera fila).
- 3) Se elaboró una lista de las fortalezas internas claves (segunda columna, segunda fila).
- 4) Se elaboró una lista de las debilidades internas decisivas; (tercera columna, primera fila).
- 5) Se establecieron las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registraron las estrategias FO (segunda columna, segunda fila).
- 6) Se establecieron las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y se registraron las relaciones DO resultantes (tercera columna, segunda fila).
- 7) Se establecieron las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y se registraron las relaciones FA resultantes (segunda columna, tercera fila).
- 8) Se establecieron las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y se registraron las relaciones DA resultantes (tercera columna, tercera fila).

En términos generales, la gran importancia que encerró el DOFA como herramienta de diagnóstico radicó en que el conocimiento que se logró obtener de la Corporación INCATE, permite acceder a ventajas competitivas y posibilitó la oportunidad de que pueda centrarse en desarrollar elementos diferenciadores para ser un competidor fuerte.

Tabla 20. *Matriz DOFA Corporación INCATE*

DOFA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Alta identificación de la autoridad dentro de la organización.	No hay planeación estratégica.
	Buena interacción y desempeño de los empleados.	Carencia de manuales de procesos y procedimientos.
	Estructura organizacional flexible.	No se utilizan indicadores de gestión.
	Habilidad para competir con precio y valor agregado.	Bajo grado utilización capacidad de endeudamiento.
	Nivel tecnológico alto.	Desaceleración de la participación en el mercado.
Oportunidades (O)		
Nuevos mercados en los cuales la Corporación INCATE puede acceder.	Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada.	Diseñar el direccionamiento estratégico de la Corporación INCATE (misión, visión, objetivos, valores) de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado al igual que a las fortalezas que tiene la organización.
Buena trayectoria en el mercado.		
Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector para la gestión y el control de actividades educativas.		
Amplia oferta del Gobierno Nacional y las Naciones Unidas del Ministerio de Educación Nacional para participar en proyectos sociales relacionados con el posconflicto.		
Balance favorable de la economía del Departamento del Magdalena.		
	Ampliar el portafolio de servicios.	Implementar una cultura de autoevaluación
Amenazas (A)		
Alto índice de desocupados y aumento de la población inactiva en la ciudad de Santa Marta.	Afianzar convenio con Instituciones de Educación Superior de santa marta	Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos
Nuevos competidores que entran al mercado cada día.		
Aumento del poder de negociación de los clientes.		
Gran cantidad de legislaciones, regulaciones impositivas y barreras políticas para acceder a contratos con el sector público.		

Fuente: elaborado por los autores.

La matriz DOFA permitió obtener las estrategias con las cuales la empresa dará inicio a su direccionamiento con la complementación de las ventajas competitivas, las posibles limitaciones, el costo de la puesta en marcha, los objetivos y metas estratégicas, así como los indicadores para llevar a cabo un monitoreo de las mismas en el tiempo. Estrategias como el aprovechamiento de fortalezas en cuanto a trayectoria para atender oportunidades en un escenario de post conflicto, la ampliación del portafolio de servicios; alianzas estratégicas con instituciones educativas y entidades estatales, así como la búsqueda de recursos provenientes de nuevas unidades de negocios y de donaciones fundamentalmente por medios electrónicos y el uso de una cuenta maestra que permita rastrear el origen de todos los fondos y poder dar reportes confiables.

3.3 Definición de la filosofía estratégica de la empresa con base a la visión y misión

De acuerdo a los resultados del diagnóstico estratégico conformado por: el diagnóstico de funciones administrativas y las matrices PCI (Perfil de capacidad interna), POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) y DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), estos se dieron a conocer en una reunión sostenida con los miembros del Comité de Gestión Estratégica y los miembros del Comité de Gestión Estratégica Ampliado en las instalaciones de la Corporación INCATE con el fin de definir la nueva filosofía estratégica.

Para poder canalizar efectivamente las ideas generales provenientes de los miembros de ambos comités, los autores organizaron y convocaron a un grupo de discusión conformado por los miembros del Comité de Gestión Estratégica y del Comité de Gestión Estratégica Ampliado en las instalaciones de la Corporación INCATE con la intención de definir la filosofía estratégica a través de la adopción de las percepciones provenientes de discursos individuales de cada participante, los cuales fueron escuchados, contrastados y enfrentados detenidamente durante un periodo de sesenta minutos, que fue lo que duró la sesión.

El grupo de discusión estuvo dirigido por un moderador (Yasser Eljadue), que planteó el tema de la definición de la misión y la visión en forma de preguntas abiertas y supervisó el desarrollo del encuentro.

Durante el desarrollo de la sesión, el moderador tuvo la función de observar los vacíos formados por los silencios, los límites de tiempo para la intervención de cada participante y el control de cada una de sus intervenciones registrando el orden y el contenido inicial de cada una de ellas para identificar los interlocutores en el análisis posterior.

Luego, se procedió a dar inicio a la confección de la visión, como una representación de cómo se creía que debía ser el futuro de la empresa con la ayuda de los siguientes interrogantes, que a su vez darían inicio a una provechosa tormenta de ideas: ¿Cuál es la imagen deseada de la Corporación INCATE? ¿Cómo será la Corporación INCATE en el futuro? ¿Qué actividades desarrollará en el futuro?

Finalmente, después que cada participante compartió su punto de vista respecto a la imagen prospectiva de la empresa, estas se sintetizaron en un computador y fueron retroalimentadas inmediatamente hasta declarar la visión preliminar antes de ser aprobada. Cabe anotar que durante este proceso se hicieron varios ajustes y observaciones que permitieron llegar a la visión final que se propone en la Tabla 21.

El procedimiento para construir la misión fue el mismo que se utilizó para fijar la visión. Para la definición de la misión, se les explicó a los miembros de la Corporación INCATE que esta debía describir el rol que va a desempeñar la organización para el logro de su visión, siendo a su vez la razón de ser de la empresa. Prácticamente la lluvia de ideas en torno a esta estuvo orientada en función de las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos como organización? ¿Qué vamos a hacer como organización? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién va a trabajar la Corporación INCATE?

Nuevamente, por consenso, se les pidió a los directivos de la Cooperación INCATE que decidieran cual debía ser la misión y después de varios ajustes y observaciones a una propuesta inicial, esta quedó definida como aparece a continuación.

Tabla 21. Direccionamiento estratégico de la Corporación INCATE

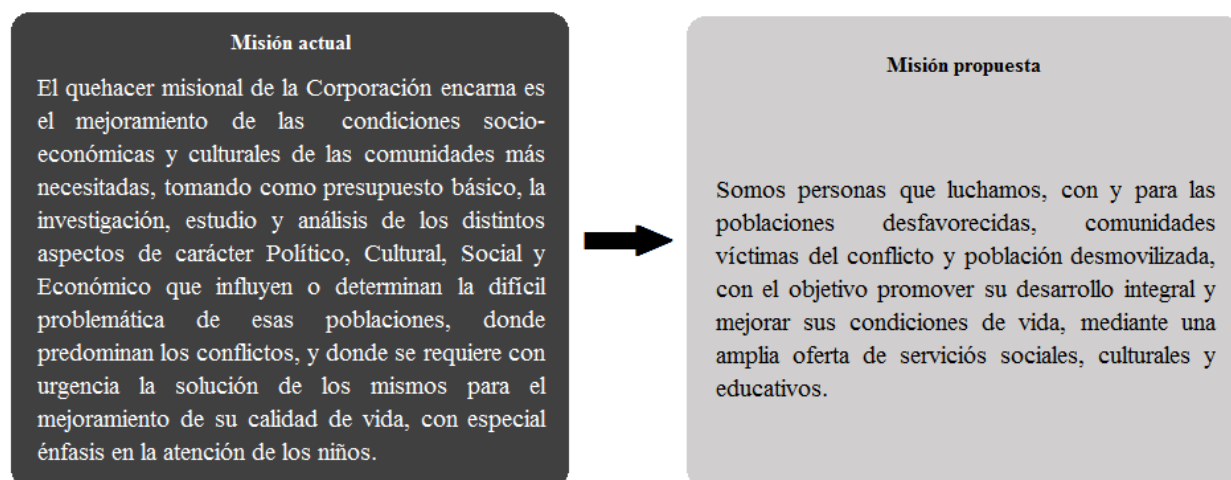
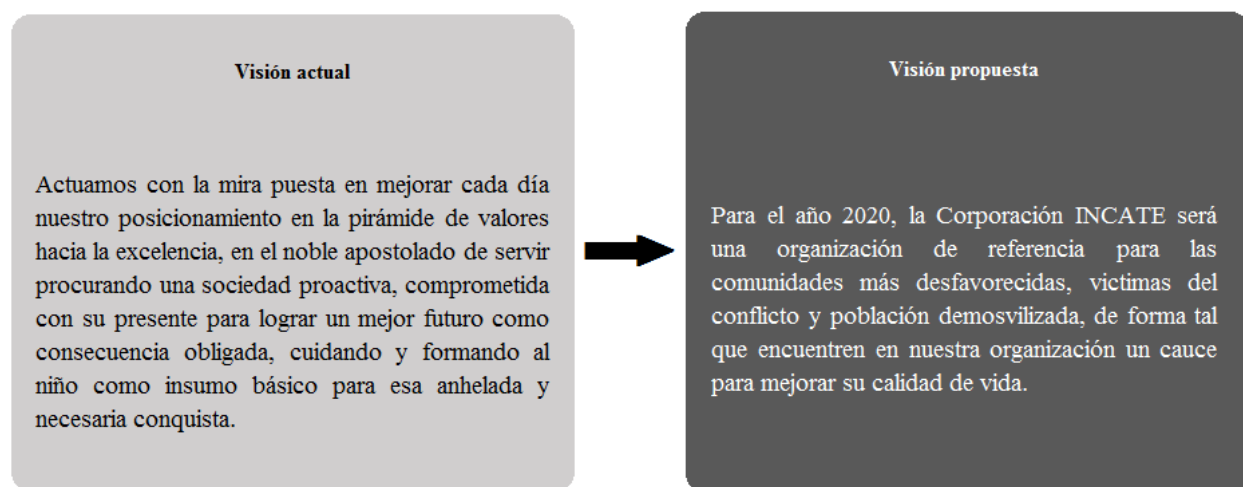


Tabla 21. Direccionamiento estratégico de la Corporación INCATE



Fuente: elaborado por los autores con la colaboración directa del Comité de Gestión Estratégica (CGE) y el Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA).

3.4 Generación, evaluación y selección de estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas por medio de la interacción de todas las áreas funcionales de la organización

El proceso de generar, evaluar y seleccionar estrategias implicó para los autores tomar decisiones subjetivas con base en información obtenida mediante las matrices PCI, POAM y DOFA, es decir, con base en aquella que se desprendió del análisis estratégico.

A raíz de la difícil situación por la que atraviesa la Corporación INCATE, se consideró apropiado que cada estrategia formulada estuviera en la capacidad de generar una ventaja competitiva, que en lo posible no tuviese ninguna limitante y que su costo de implementación no superara los \$20.000.000 como una recomendación acorde al presupuesto que manifestaron podrían proporcionar los socios de la INCATE. Por tanto, la operacionalización de las estrategias quedó representada en el siguiente formato diseñado por los autores, con el fin de ofrecer una clara comprensión de las mismas.

Tabla 22. Estrategias seleccionadas para el logro de ventajas competitivas

Estrategias	Ventajas competitivas	Limitaciones	Presupuesto requerido
1 Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada.	Diversificación de las operaciones hacia un mercado prometedor por el apoyo económico y prioritario que le brinda Gobierno Nacional.	Ninguna.	\$ 5.000.000
2 Ampliar el portafolio de servicios.	Aumento de la cuota de mercado. Conlleva a un mejoramiento permanente de la calidad de los resultados y servicios que ofrece la Corporación INCATE, se convierte en un proceso formativo y participativo que potencia las capacidades y compromisos de los miembros de la organización, obligándola a ser creativa e innovadora para cumplir con su misión.	Ninguna.	\$ 2.500.000
3 Implementar una cultura de autoevaluación en la Corporación INCATE.	Por medio de estos convenios, la Corporación INCATE estará en la capacidad de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez y seguridad, al tiempo que podrá desarrollar procesos exitosos y servicios permanentes de altísima calidad.	Ninguna.	\$ 3.500.000
4 Afianzar convenios con Instituciones de Educación Superior de reconocido prestigio.	Se reduce considerablemente el riesgo de que la Corporación INCATE pueda quedarse sin flujo de caja, lo que le permitirá tener mayor tranquilidad, seguir creciendo y mejorar sus finanzas.	Ninguna.	\$ 5.000.000
5 Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos		Ninguna.	\$ 4.000.000
Total presupuesto			\$ 20.000.000

Fuente: elaborado por los autores.

3.4.1 Objetivos y metas estratégicas

Para la elaboración del plan de direccionamiento estratégico de la Corporación INCATE se han formulado objetivos y metas estratégicas. Los primeros representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias, mientras que las segundas proporcionan una ayuda a la empresa para cumplir sus objetivos.

Los objetivos estratégicos fueron formulados por los miembros del CGE y CGEA, guiados metodológicamente por los autores del presente documento, con el fin de darle cumplimiento a cada una de las estrategias, estableciendo el curso que la Corporación INCATE debe seguir para llegar al éxito. Para ello se tuvo especial cuidado en que estos fueron alcanzables, realistas, prácticos y expresados con claridad para que aquellos miembros de la organización que se sientan aludidos con las funciones que desempeñan, puedan comprender su papel dentro de la organización y más aún, dentro del plan estratégico.

Ahora bien, una vez se formuló la nueva misión y visión de la Corporación INCATE, se estableció claramente donde se encontraba la organización y hacía donde se dirigía, lo cual ayudó a identificar las metas estratégicas para el logro de los objetivos propuestos.

Cabe anotar, que el formato utilizado para completar la puesta en marcha de las estrategias fue diseñado a partir de las reflexiones y consideraciones de los autores y miembros de los comités estratégicos de INCATE como una propuesta alternativa para su presentación y de modo que se pudieran visualizar simplificadaamente. Se colocan las estrategias en la primera columna y a partir de estas, el moderador (Yasser Eljadue) escribe en un tablero la lista de objetivos y metas propuestos por los demás participantes para finalmente llegar a un consenso y plasmar la información de la tabla 23.

Tabla 23. Establecimiento de objetivos y metas estratégicas

Estrategias	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
1 Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la Corporación INCATE para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada.	Afianzar el crecimiento en un mercado adyacente y de gran potencial, utilizando parte de los recursos, capacidades y competencias ya existentes.	Ajustar el actual modelo de negocio para competir de forma diferente, aproximándose al mercado desde otro punto de vista.
2 Ampliar el portafolio de servicios.	Posicionar, incrementar el volumen de contratos.	Aumentar la participación en el mercado actual.
3 Implementar una cultura de autoevaluación en la Corporación INCATE.	Enfocar las capacidades de la institución tanto humanas, físicas, administrativas, investigativas, de cooperación y financieras, para el aprovechamiento de oportunidades y el mejoramiento de las debilidades detectadas.	Implementar una dependencia para asesorar, y coordinar procesos de autoevaluación y certificación en calidad.
4 Afianzar convenios con Instituciones de Educación Superior de reconocido prestigio.	Acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.	Cerrar convenio con al menos dos (2) universidades por año.
5 Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos.	Desarrollar una propuesta de valor que potencie el posicionamiento de marca y mejore la percepción de los grupos de interés de la Corporación INCATE.	Lanzamiento de landig page para solicitar donativos. Cerrar acuerdos con instituciones educativas para poner a la venta servicios de asesoría, consultoría y capacitación tanto para docentes como estudiantes, promocionando por un lado la marca y por otro lado captando fondos a partir de la venta de estos. Incorporar los dispositivos móviles para el desarrollo de campañas de solicitud de donativos.

Fuente: elaborado por los autores.

Se resaltan las metas dirigidas a crear alianzas con entidades de educación para llevar educación a lugares apartados del departamento de magdalena de manera que se aumente la cobertura y acceso a conocimientos técnicos en actividades técnicas y productivas a desmovilizados y personas de escasos recursos y con dificultades de movilidad.

También interesa crear una página web donde se puedan mostrar las labores realizadas y canalizar donaciones; así como el compromiso de establecer mecanismos de autoevaluación y propender la mejora continua de los procesos administrativos y financieros.

3.5 Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permitió convertir la visión de la Corporación INCATE en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores divididos en cuatro (4) categorías de la institución, las cuales son las siguientes:

1. Financiera
2. Enfoque en el cliente
3. Procesos internos
4. Formación y crecimiento

En estas cuatro (4) categorías se engloban todos los procesos que la Corporación INCATE requiere para un correcto funcionamiento, los cuales fueron tomados en cuenta para definir los indicadores clave de la compañía.

Cabe anotar, que durante este proceso, se trató de mantener un equilibrio entre cada una de las cuatro categorías, ya que a fin de cuentas es lo que otorga el balance entre los procesos internos que tienen que ver con colaboradores, innovación, capacitación, así como los externos que van relacionados a los accionistas y clientes.

3.5.1 Perspectiva financiera

Esta categoría dentro de los objetivos del Balanced Scorecard (BSC) tiene como principal propósito, el de responder a las expectativas de los accionistas. Su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos. (Tabla 24)

En este rubro se incluyeron objetivos de índole estratégico como:

- Maximizar la rentabilidad de la Corporación INCATE.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas.
- Dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos.

Tabla 24. Perspectiva financiera

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta
Incrementar las ventas y reducir los costos.	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Margen neto de utilidades	12%	20%
Aumentando las ventas de servicios.	Satisfacer las expectativas de los fundadores.	Rendimiento de capital	28%	35%
Crear un fondo de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos.	Dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos.	Equilibrio financiero	1,25	1,5

Fuente: elaborado por los autores.

3.5.2 Perspectiva enfoque en el cliente

En este apartado del cuadro de mando integral, el enfoque se centró en lo que la Corporación INCATE requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para obtener rentabilidad. En esta categoría se brinda información de la percepción de los beneficiarios y con base a ello se definieron indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los ellos mismos. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. (Tabla 25)

Tabla 25. Perspectiva enfoque en el cliente

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta
Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada.	Aumentar la cuota de mercado	Tasa de adquisición de nuevos clientes	La Corporación INCATE llegó a dominar el 5% del mercado.	Alcanzar una cuota de mercado del 10% basada en la capacitación de nuevos clientes y el manejo de clientes antiguos.

Fuente: elaborado por los autores.

3.5.3 Perspectiva de procesos internos

En esta categoría se identificaron los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos claves de la organización, de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realizó cuando ya se habían definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos. (Tabla 26)

Tabla 26. Perspectiva de los procesos internos

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta
Afianzar convenios con Instituciones de Educación Superior de reconocido prestigio.	Acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.	# de convenios firmados al año	Actualmente la Corporación INCATE no tiene convenios o alianzas estratégicas firmadas con IES.	Cerrar convenio con al menos dos (2) entidades estatales.
Cerrar acuerdos con instituciones educativas para poner a la venta servicios de asesoría, consultoría y capacitación tanto para docentes como estudiantes, promocionando por un lado la marca y por otro lado captando fondos a partir de la venta de estos.	Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos	Flujo de fondos	Actualmente la Corporación INCATE presenta una considerable desaceleración de los contratos suscritos con entidades públicas.	Generar un flujo de caja positivo a partir del tercer mes de implementación del plan estratégico.

Fuente: elaborado por los autores.

3.5.4 Perspectiva de formación y crecimiento

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño. Es por esto que parte importante de los indicadores de BSC para alcanzar los objetivos estratégicos son los que están relacionado con el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa. (Tabla 27)

Tabla 27. Perspectiva de formación y crecimiento

Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta	Estrategias
Lograr una comunicación efectiva dentro de la Corporación una vez reactive sus operaciones	Reducir el número de errores en los procesos de atención y servicio al cliente	Anteriormente las PQRS que recibía la Corporación INCATE estaban relacionadas con fallas en la comunicación e incumplimiento en algunos aspectos menores por parte de del personal contratado.	En el corto plazo se espera llegar a una meta de cero errores.	Desarrollar un plan de comunicaciones institucional, para lograr una mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente.

Fuente: elaborado por los autores.

3.6 Guía de implementación del plan estratégico

Para la guía de implementación los autores optaron por utilizar el Ciclo PHVA, teniendo en cuenta que es de simple aplicación y puede ayudar en la realización de las actividades de una manera organizada, eficaz y brinda una guía básica para la gestión de las actividades inherentes a la implantación, estableciendo un ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Quién? y ¿Dónde?

La definición de cada una de las actividades que conforman el ¿Qué?, Fueron formuladas teniendo como base los pasos básicos de la planeación estratégica. Las fechas que se propusieron para darle respuesta a la etapa del ¿Cuándo? se socializaron con el Comité de Gestión Estratégica (CGE) para su aprobación al igual que el método (¿Cómo?) y los directos responsables.

La guía de implementación (Tabla 28) permitió desglosar el plan estratégico propuesto para la Corporación INCATE en cinco (5) fases:

- 1) *Planear (P)*: que corresponde al Diseño del plan estratégico de la Corporación INCATE 2018 – 2020, el cual estuvo a cargo de los autores del presente estudio.
- 2) *Hacer (H)*: alusiva a la ejecución de las estrategias por parte de Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA) en un periodo máximo de cinco (5) meses.
- 3) *Verificar (V)*: orientada a desarrollar el seguimiento y evaluación del plan estratégico de la Corporación INCATE 2018 – 2020 en un periodo máximo de un (1) año por parte del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA).
- 4) *Actuar (A)*: que es una fase que implica llevar a cabo la retroalimentación al plan estratégico por medio a auditorías en un proceso que dura máximo seis (6) meses, que también está a cargo del Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA), dado el liderazgo que tiene cada uno de los miembros sobre las áreas principales de la Corporación INCATE.

Tabla 28. Guía para implementar el plan estratégico en la Corporación INCATE

No.	¿Qué?	Fase del proyecto	¿Cuándo?		¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
			Inicio actividad	Fina actividad			
1	Diseño del plan estratégico de la Corporación INCATE 2018 - 2020	P	1/06/2017	10/11/2017	Definiendo el horizonte de tiempo	Autores del estudio	Instalaciones de la Corporación INCATE en la ciudad de Santa Marta, Departamento de Magdalena.
					Diagnóstico estratégico		
					Direccionamiento estratégico		
					Generación y selección de estrategias		
					Sistema de monitoreo		
					Guía de implementación del plan		
2	Ejecución de las estrategias	H	1/12/2017	1/05/2018	Invirtiendo el presupuesto estimado para desarrollar cada una de las estrategias, teniendo en cuenta que la ejecución de cada una de ellas implica llevar a cabo estudios organizacionales internos y establecer relaciones públicas con entes educativos y gubernamentales.	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	
4	Seguimiento y Evaluación del plan estratégico de la Corporación INCATE 2018 - 2020	V	1/12/2018	1/12/2019	Para el adecuado seguimiento del plan estratégico de la Corporación INCATE 2018 -2020, se creó el Comité de Gestión Estratégica (CGE), que se reunirá una vez cada semestre para valorar la marcha de la implantación.	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	
5	Retroalimentación al plan estratégico de la Corporación INCATE 2018 - 2020	A	15/12/2019	30/06/2019	Informe de resultados de auditorias	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA))	
						Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	

Fuente: elaborado por los autores.

Más adelante, en el Capítulo IV, se ofrece una visión detallada de la guía anteriormente expuesta, específicamente del desarrollo de la Fase # 2 del Ciclo PHVA (Hacer), que corresponde a la ejecución de las estrategias y la operacionalización de estas en actividades para facilitar el trabajo de implementación y evitar a toda costa cualquier intento de improvisación por parte de los responsables. Cabe anotar que en cada estrategia se recomienda un plazo mínimo para implementarla, que va desde un mes hasta los tres meses. Aunque el tiempo exacto con el que

cuenta la Corporación INCATE para hacerlo de acuerdo a la Guía de Implementación es de cinco meses. Por tanto, se deja a discreción de los responsables determinar el plazo que consideren pertinente dentro de los límites sugeridos.

El plan estratégico diseñado se basó en el análisis, la formalización de medidas que pueden ser aplicadas automáticamente y que además, previenen la articulación de las consecuencias o resultados de cada paso.

Se plantearon a su vez una serie de estrategias que representan una operacionalización de actividades y tácticas para materializar una estrategia determinada, presentándolos de tal manera que permitieran definir a que se dedicará la empresa, así como el tipo de organización que es y que será.

Para la generación y selección de estrategias se tuvo en especial cuidado en que estas poseyeran una serie de características determinadas como: sostenibilidad, sustentabilidad, calidad, conexión y dirección. Así mismo, se pensaron objetivos estratégicos claros, flexibles, razonables y viables para ser alcanzados en los tiempos previstos.

La nueva misión y visión de la Corporación INCATE fue formulada desde su junta directiva con la participación activa de todos sus miembros, teniendo en cuenta que esto conlleva a que encuentren allí una fuente de motivación y de pertenencia por la organización y más importante aún, permite la alineación de los objetivos personales con los organizacionales.

Finalmente, hay que anotar, que independiente de las estrategias seleccionadas, la Corporación INCATE a través de la práctica y sobre la marcha, está en plena capacidad de crear y desarrollar otras estrategias que se conviertan en ventajas competitivas. Así mismo puede iniciar el proceso de implementación del plan estratégico a discreción, con las condiciones e información de este documento.

CAPÍTULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo del trabajo el lector se encontrará con un detallado plan de implementación con el que se operacionalizan las estrategias resultantes de la Matriz DOFA y que se encaminan a lograr un mejor nivel de productividad y competitividad con base en los objetivos estratégicos que se citaron en el Capítulo III, así como el contenido de cada una de las (4) perspectivas del Balanced Scorecard.

Prácticamente, los nuevos elementos que se incluyen en la puesta en marcha del plan de implementación, tiene que ver con las tácticas que se sugieren para alcanzar los objetivos estratégicos y evitar al máximo la improvisación por parte de los miembros de la organización. Así mismo, se establece un responsable que viene siendo el Director Ejecutivo de la Corporación INCATE, un ejecutor para las estrategias que viene siendo el Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA) y un plazo mínimo sugerido para que la empresa implemente las estrategias, aunque este es un aspecto que se deja a discreción del Comité de Gestión Estratégica (CGE).

4.1 Plan de implementación

Con base en las metas propuestas para la Corporación INCATE, se propone el siguiente plan de implementación que permite operacionalizar las estrategias encaminadas a lograr un mejor nivel de productividad y competitividad. Dicho plan se dividió en cuatro (4) perspectivas que se relacionan directamente con las planteadas en el Balanced Scorecard.

La operacionalización de las estrategias partió de un cuadro diseñado por los autores donde se desglosan las estrategias en objetivos estratégicos, indicadores, situación actual de la Corporación INCATE, metas a alcanzar, tácticas a desarrollar, responsables de la ejecución de las mismas, ejecutores y plazo para la implementación, el cual es expresado en los meses que la empresa debe emplear para empezar a materializarlas (inicio) y el tiempo que debe permanecer (fin). A continuación se muestran consecutivamente los cuadros con cada una de las estrategias y el modo como deben ponerse en marcha.

4.1.1 Operacionalización de estrategias de enfoque financiero

Estrategias	Incrementar las ventas y reducir los costos.						
	Aumentar las ventas de servicios.						
	Crear un fondo de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse.						
Objetivos estratégicos	Perspectiva financiera	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar/ Inicio- fin
	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Margen de utilidades	12%	15%			
	Satisfacer las expectativas de los accionistas.	Rendimiento capital	28%	32%			
	Dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos.	Equilibrio financiero	1,25	1,5			
Tácticas	Descripción				Director Ejecutivo Corporación INCATE	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Dos meses-un año
	Incrementar el volumen de ventas trimestrales en un 15% por medio de la oferta de una nueva línea de negocio consistente en la venta y distribución a un costo razonable, donde un porcentaje de la utilidad va dirigido a causas sociales de poblaciones vulnerables en Santa Marta.						
	Adecuar operativamente a la empresa con todos los recursos materiales, humanos y financieros para el desarrollo de la nueva línea de negocio.						
	Desarrollar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la Corporación INCATE a nivel local, regional y nacional, que incluya un plan de medios compuesto por piezas en páginas web de alto tráfico, publicidad en redes sociales, mailing directo, marketing móvil y activación BTL para la promoción de la nueva línea de negocio de la empresa.						
	Contratar una empresa de diseño, programación y desarrollo web y app, para que diseñe la página Web de la Corporación INCATE S.A.S., desarrollando una idea diferente para la empresa.						

Fuente: elaborado por los autores.

Para el logro de los objetivos propuesto en la perspectiva financiera es necesario diseñar una campaña publicitaria exitosa, que conlleve a un mejor posicionamiento de la Corporación INCATE en el sector. Por consiguiente, se recomendó entonces utilizar medios, como: apertura de una página web y cuentas en todas las redes sociales, mailing directo, marketing móvil a través de la plataforma tecnológica de Whatsapp y activaciones BTL.

4.1.2 Operacionalización de estrategias de enfoque en el cliente

Estrategias	Aprovechar la trayectoria, la experiencia, el conocimiento y la capacidad de negociación de la corporación para acceder a contratos relacionados con la atención de la población desmovilizada y la apertura de una nueva línea de negocio.						
Objetivos estratégicos	Perspectiva enfoque al cliente	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar/ Inicio- Fin
	Aumentar la cuota de mercado	Tasa de adquisición de nuevos clientes	La Corporación INCATE hasta hace poco más diez meses, llegó a dominar el 5% del mercado.	Alcanzar una cuota de mercado del 10% basada en la captación de nuevos clientes y el manejo de clientes antiguos.			
Tácticas	Descripción				Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar/ Inicio- Fin
	Identificar y caracterizar a los potenciales clientes top que la empresa desearía atender y hacer un seguimiento específico y detallado de su perfil, así como de sus requerimientos, necesidades y condiciones de negociación (networking)						
	Diseñar e implementar un protocolo de seguimiento y fidelización de clientes que le permita a la Corporación INCATE detectar cambios en la actitud de estos hacia la marca y mostrar interés por sus inquietudes.						
	Llevar a cabo un estudio acerca de ideas, métodos o procedimientos de venta que se hayan empleado en otra industria de similares características y que puedan adaptarse fácilmente la empresa.						

Fuente: elaborado por los autores.

La columna que se refiere al plazo para implementar indica que las tácticas seleccionadas para el logro de los objetivos estratégicos deben iniciarse a un mes de la elaboración de este documento y conseguir implementarlas en un tiempo no mayor a cuatro meses. A partir de ese momento deben persistir por el tiempo de tres años para el cual fue diseñado el direccionamiento estratégico y reevaluar nuevamente los mecanismos en el año 2020 de acuerdo a los cambios que seguramente se presenten a nivel interno y externo de la organización.

De igual manera, en el siguiente cuadro que corresponde a la puesta en marcha de estrategias para el mejoramiento de procesos internos, se establece un tiempo de 2 meses para iniciar la implementación y hasta 12 meses para terminar de definirlos en la medida en que se presenten escenarios variados en cuanto a contrataciones o líneas de negocios que requieran diferentes manejos a nivel de comunicación y los demás procesos intrínsecos del que hacer de la ONG.

Específicamente en cuanto a la búsqueda de convenios con instituciones de educación superior, lo que se pretende es llegar a municipios donde normalmente hay un acceso restringido a la educación debido factores económicos, geográficos o sociales.

La corporación INCATE ha venido gestionando recursos de las alcaldías de los municipios de Santa Bárbara de pinto, Ciénaga y Zona bananera, para que parte de los recursos girados a estos entes territoriales por concepto de calidad educativa sean ejecutados por dicha ONG en convenio con instituciones educativas reconocidas y que brinden las garantías en cuanto a contenidos programáticos, soporte legal y talento humano. En este sentido INCATE brinda su experiencia con trabajo en comunidades alejadas y permite a las instituciones educativas ya reconocidas ampliar su cobertura con una alianza estratégica. A continuación se resume en un cuadro la operacionalización de las estrategias de este tipo.

4.1.3 Operacionalización de estrategias para el mejoramiento de los procesos internos

Estrategias	Afianzar convenios con Instituciones de Educación Superior de reconocido prestigio.						
	Cerrar acuerdos con instituciones educativas para poner a la venta servicios de asesoría, consultoría y capacitación tanto para docentes como estudiantes, promocionando por un lado la marca y por otro lado captando fondos a partir de la venta de estos.						
Objetivos estratégicos	Perspectiva procesos internos	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar Inicio-Fin
	Acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.	# de convenios firmados al año	Actualmente la Corporación INCATE no tiene convenios o alianzas estratégicas firmadas con IES	Cerrar convenio con al menos dos (2) universidades por año.			
	Fijar alternativas de ingresos y ajustes de gastos	Flujo de fondos	Actualmente la Corporación INCATE presenta una considerable desaceleración de los contratos suscritos con entidades públicas	Generar un flujo de caja positivo a partir del tercer mes de implementación del plan estratégico.			
Tácticas	Descripción				Director Ejecutivo Corporación INCATE	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	2 meses -12 meses
	Adelantar acercamientos con la Universidad del Magdalena, Universidad cooperativa de Colombia , CUN y la Universidad Sergio Arboleda , de tal manera que se puedan acordar reuniones con cada uno de los rectores de cada una de estas instituciones para presentar y formalizar una propuesta de cooperación académica y comercial.						
	Ofrecer el nuevo producto de la Corporación INCATE a instituciones educativas de la ciudad de Santa Marta y Barranquilla y evaluar la posibilidad de articularlo a sus programas de alimentación escolar, comedor universitario o preferiblemente a la comercialización en las cafeterías.						
	Con el desarrollo de la nueva línea de servicio (venta de sandwiches) se recomienda establecer precios por paquete mediante la integración de dos o más productos o servicios complementarios, de tal manera que el cliente perciba un ahorro.						

			Ampliado (CGEA)	
	Cuando se presenten casos de morosidad en clientes top, se manejarán condiciones especiales de pago, previa autorización de la Dirección Ejecutiva de la Corporación INCATE.	Director Ejecutivo Corporación INCATE	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Una vez se firmen los convenios para la venta y distribución del nuevo producto.

Fuente: elaborado por los autores.

De igual modo las estrategias de formación y seguimiento se resumen en el cuadro que sigue y se aclara, que en la columna de plazo sugerido para implementar, los autores dicen que se debe iniciar a los tres meses de haber terminado este documento de modo que a partir de enero y hasta diciembre de 2018 se logren cumplir con las metas y sostenerlas hasta el año 2020; donde nuevamente se deben redefinir los objetivos, estrategias y metas.

4.1.4 Implementación de estrategias de formación y crecimiento

Estrategias	Desarrollar un plan de comunicaciones institucional, para lograr una mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente.						
Objetivos estratégicos	Perspectiva enfoque al cliente	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo sugerido para implementar
	Lograr una comunicación efectiva dentro de la Corporación una vez reactive sus operaciones.	Reducir el número de errores en los procesos de atención y servicio al cliente	Anteriormente las PQRS que recibía la Corporación INCATE estaban relacionadas con fallas en la comunicación e incumplimiento en algunos aspectos menores por parte de del personal contratado.	En el corto plazo se espera llegar a una meta de cero errores.			
Tácticas	Descripción				Director Ejecutivo Corporación INCATE	Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA)	Tres meses-12 meses
	Concientizar a los nuevos empleados acerca de la necesidad de contar con su asistencia en las decisiones que relacionan con asuntos laborales y de trabajo en equipo en el área con el in de mantener un clima laboral adecuado.						
	Diseñar e implementar un programa de incentivos para mantener el rendimiento óptimo de los empleados con el fin de generar un ambiente sano de competitividad a nivel interno.						
	Diseñar un instrumento que ls permita a la Corporación INCATE monitorear el desempeño de los empleados y su impacto en la empresa.						
	Diseñar y establecer una política de promociones y distinciones para los empleados.						

Fuente: elaborado por los autores.

Después de desarrollar todas las etapas del plan de implementación, se concluye que dicha actividad permitió a los autores introducir correcciones a tiempo en la formulación final de las estrategias y a no arriesgarse a dejar aspectos al azar en torno a la definición de las tácticas más idóneas que dieran respuesta a los objetivos estratégicos, así como los responsables y los ejecutores, obteniéndose como resultado final una hoja de ruta detallada para implementar el plan estratégico sin mayores contratiempos. Se establecen fechas de inicio de las actividades, fecha límite para la implementación y se hace énfasis en que todas las tácticas deben sostenerse durante todo el periodo para el cual fueron estipuladas; es decir, por tres años.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis de los resultados obtenidos a continuación se presentan las conclusiones por cada objetivo propuestos, los cuales llevaron a que los autores pudieran llevar a cabo la reformulación del problema donde se puede apreciar la génesis real de la problemática inicialmente expuesta en la Corporación INCATE.

5.1 Resultados por objetivos

El objetivo general del presente trabajo de grado consistió en diseñar el direccionamiento estratégico de la corporación INCATE que le permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad operativa a corto y largo plazo.

Se trabajó con cinco (5) objetivos específicos, los cuales responden plenamente al modelo teórico desarrollado por Humberto Serna Gómez y que a su vez fueron desarrollados de acuerdo a la metodología que se planteó y que permitió conseguir los siguientes resultados:

- **OE1:** Realizar un diagnóstico estratégico de la organización (análisis interno y externo) que permita identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para conocer su situación actual.

En esta parte se definieron dos tipos de análisis el externo y el interno. El primero consistió en observaciones y lecturas de algunos factores del entorno que se escapan del control de la organización donde se divisaron oportunidades y amenazas que fueron tenidas en cuenta a la hora de generar y seleccionar las estrategias para hacerles frente. Un aspecto que llamó la atención de los autores fueron las grandes oportunidades que les brinda el sector donde la Corporación INCATE desarrolla su actividad y dejar de centrar esfuerzos y recursos en un solo cliente.

Durante el levantamiento de la información y el desarrollo del trabajo de campo, el análisis resultante dio cuenta que la Corporación INCATE presenta deficiencias en algunas fases de la función administrativa como: la planeación y el control.

Luego se procedió a desarrollar la matriz de Perfil de capacidad competitiva (PCI) donde se pudo evidenciar que la organización presenta problemas de competitividad, lo que explica la pérdida actual de cuota de mercado y la desaceleración de contratos suscritos durante los últimos diez meses.

- **OE2:** Formular la visión y misión con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico para fijar el rumbo de la organización en el largo plazo.

En esta parte del trabajo de grado se partió de la misión y la visión actual de la Corporación y se procedió a reunir a los ocho miembros del órgano directivo con el fin de que fueran ellos quienes ayudaran a construir la organización que deseaban y hacia donde querían llegar con base en los resultados del análisis interno y externo que ya conocían. Tiempo después, cada miembro de la directiva leyó cada uno de los apuntes que tenía al respecto y se fueron anotando cuidadosamente cada uno de los elementos más importantes que iban diciendo para finalmente construir conjuntamente la filosofía estratégica, la cual fue confeccionada a satisfacción de todos los participantes en busca de un nuevo aire de competitividad.

- **OE3:** Seleccionar estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas por medio de la interacción de todas las áreas funcionales de la organización, para asignar prioridades en el destino de los recursos.

Una vez se tuvo a la lista la lista de Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A) se construyó entonces la Matriz DOFA para tener un enfoque claro de cuáles son los aspectos buenos y malos de la ONG, con que se pretendía buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así una mejora sustancial en el funcionamiento de la organización.

En primer lugar se seleccionan las fortalezas y debilidades para la cual se tendrá presente los siguientes análisis:

Cabe destacar que este tipo de análisis se fortaleció enormemente con la participación de los miembros directivos de la Corporación INCATE, básicamente apuntando a conseguir las respuestas a interrogantes como: ¿Cuáles son los aspectos donde se cree que se superan a los competidores? y ¿Cuáles son los aspectos donde se cree que los competidores superan a la organización?

De esta manera, con la construcción del DOFA quedó claro y resuelto el análisis de capacidad, vulnerabilidad, competencia y capacidad gerencial de la Corporación INCATE. En total se extrajeron cinco estrategias con sus respectivos objetivos, metas estratégicas, ventajas competitivas y un presupuesto estimado de cuánto costaría su puesta en marcha en el corto plazo.

- **OE4** Establecer un sistema de monitoreo basado en el Balanced Scorecard para evaluar el desempeño de la organización en función del cumplimiento de la misión, visión objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo.

En este apartado se trabajó en función de crear indicadores de gestión que permitieran evaluar el desempeño de la Corporación INCATE con base en la estrategias que se formularon, para conocer si realmente estas funcionaban o no correctamente y si eran realmente efectivas. Por consiguiente se crearon índices de gestión para que los directivos pudieran visualizar el comportamiento de la empresa, con la idea de que pudieran medirlos periódicamente para retroalimentar los procesos de manera oportuna.

- **OE5** Elaborar una guía de implementación del plan estratégico que defina las acciones a realizar los responsables, fechas de realización y mecanismos de control, para facilitar a la organización su adecuada ejecución.

La guía de implementación del plan estratégico estuvo basada en el ciclo PHVA, teniendo en cuenta que es una herramienta de la mejora continua, que se basa en un ciclo de cuatro (4) pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do).

La motivación de trabajar con esta metodología es porque su uso está ligado a la implementación de un sistema de gestión de la calidad y planes estratégicos, de tal manera que al aplicarla en la red de procesos que se tenían previstos, otorgaba una probabilidad de éxito mayor.

5.2 Recomendaciones

Los autores recomiendan a los miembros directivos de la Corporación INCATE:

Adoptar el plan estratégico propuesto, el cual se consolida como una valiosa herramienta en donde pueden encontrar directrices, estrategias, alternativas y cursos de acción en función de los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos señalados en la evaluación.

Uno de los principales propósitos que deberán tener los miembros directivos de la Corporación INCATE que con los resultados del presente trabajo de grado, es el de disponer de una hoja de ruta necesario para complementar y/o perfeccionar los planes, programas, y acciones que ya tenían en mente para la sostenibilidad y el crecimiento de la ONG para mantenerla vigente a futuro.

Se recomienda especialmente que se evalúe periódicamente el ambiente externo e interno de la Corporación INCATE, como parte del análisis estratégico que exige el conocimiento de los eventos macro y micro del entorno, ya que esta acción le permitirá cumplir su misión, lograr su visión e ir estableciendo las medidas necesarias para enfrentar dichos eventos sin que incida de manera desfavorable sobre la compañía.

Elaborar estudios de mercado con una frecuencia semestral, que bien puede efectuarse por intermedio de una encuesta para determinar si los servicios que se está ofreciendo se encuentran

en línea con las necesidades y requerimientos de los clientes sector. Sobre todo porque este tiende a ser de ciclos rápidos, es decir, donde las innovaciones no duran mucho tiempo y a cada instante hay que estar reaventándose.

.

BIBLIOGRAFÍA

Bacca, G. (2001). Evaluación de Proyectos. México D.F.: Mc. Graw Hill.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Cámara de Comercio de Santa Marta. (2017). Informe económico de la jurisdicción cámara de comercio de santa marta para el magdalena. Santa Marta: Centro de Desarrollo Empresarial.

Norton, D. y Kaplan, R. (2005). El cuadro de mando integral. Londres: Harvard Business Press.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.70). Adaptación de los autores.

ANEXOS

EVALUACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS - CORPORACIÓN INCATE

OBJETIVO: cuantificar la calidad y progreso obtenido por la Corporación INCATE en la ejecución del proceso administrativo.

Nombre quien diligencia el cuestionario:	
Cargo:	
Ciudad y fecha:	

Instrucciones: De acuerdo a los cuestionamientos que se plantean al inicio de cada función administrativa, califique el grado de cumplimiento de la Corporación a cada uno de los atributos o aspectos puestos a consideración con base en las siguientes convenciones:

Criterio	Significado	Puntuación	
A	Cumple completamente con el criterio enunciado	10	Se establece, se implementa y se mantiene
B	cumple parcialmente con el criterio enunciado	5	Se establece, se implementa, no se mantiene
C	Cumple con el mínimo del criterio enunciado	3	Se establece, no se implementa, no se mantiene
D	No cumple con el criterio enunciado	0	No se establece, no se implementa

1. ¿En qué grado la Corporación INCATE tiene establecidos, implementados y/o vigentes con algunos de los siguientes aspectos en su proceso de Planeación?

	Aspecto evaluado		A	B	C	D
			10	5	3	0
Planeación	1	Planes				
	2	Propósitos o misiones				
	3	Objetivos y metas				
	4	Estrategias				
	5	Políticas				
	6	Reglas				
	7	Programas				
	8	Presupuestos				
	9	Establecimiento de objetivos				
	10	Desarrollo de premisas				
	Subtotal					
	Valor estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					

2. ¿En qué grado la Corporación INCATE tiene establecidos, implementados y/o vigentes con algunos de los siguientes aspectos en su proceso de Organización?

	Aspecto evaluado	A	B	C	D
		10	5	3	0
Organización	1 Identificación y clasificación de actividades requeridas				
	2 Autoridad y responsabilidad				
	3 Unidad de mando				
	4 Jerarquización				
	5 Departamentalización				
	6 Coordinación				
	7 División del trabajo				
	8 Continuidad				
	9 Amplitud o tramo de control				
	10 Difusión				
	11 Organigramas				
	12 Manuales				
Subtotal					
Valor estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					

3. ¿En qué grado la Corporación INCATE tiene establecidos, implementados y/o vigentes con algunos de los siguientes aspectos en su proceso de Dirección?

	Aspecto evaluado	A	B	C	D
		10	5	3	0
Dirección	1 Identificación y clasificación de actividades requeridas				
	2 Autoridad y responsabilidad				
	3 Unidad de mando				
	4 Jerarquización				
	5 Departamentalización				
	6 Coordinación				
	7 División del trabajo				
	8 Continuidad				
	9 Amplitud o tramo de control				
	10 Difusión				
	11 Organigramas				
	12 Manuales				
	13 Sistema de administración				
	14 Motivación				
	15 Liderazgo				
	16 Comunicación				
Subtotal					
Valor estructura: % Obtenido ((A+B+C+D) /160)					

4. ¿En qué grado la Corporación INCATE tiene establecidos, implementados y/o vigentes con algunos de los siguientes aspectos en su proceso de Control?

	Aspecto evaluado	A	B	C	D
		10	5	3	0
Control	1 Evaluación de desempeño				
	2 Supervisión de actividades realizadas				
	3 Comparación de resultados obtenidos Vs. Esperados				
	4 Dirección coordinada con los planes				
	5 Verificación de los resultados esperados				
	6 Existencia de objetivos				
	7 Existencia de planes				
	8 Identificación de faltas y errores				
	9 Toma de medidas correctivas				
	10 Identificación de los responsables de errores				
	11 Trabajo en equipo				
	12 Estándares de cantidad				
	13 Estándares de calidad				
	14 Estándares de tiempo				
	15 Modificación de lo resultados				
	16 Retroalimentación				
	Subtotal				
	Valor estructura: % Obtenido ((A+B+C+D) /160)				

¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO EVALUACIÓN PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) - CORPORACIÓN INCATE

OBJETIVO: evaluar las fortalezas y debilidades de la Corporación INCATE en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo.

Personas que diligencian el cuestionario:	
Cargo:	
Ciudad y fecha:	

Instrucciones: por medio de la metodología de PCI se examinarán a cinco capacidades a saber:

- 1) La Capacidad Directiva
- 2) La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- 3) La Capacidad Financiera
- 4) La Capacidad Tecnológica (Producción)
- 5) La Capacidad del Talento Humano

Identifiquen todas las fortalezas y debilidades de la Corporación INCATE en cada una de las capacidades enunciadas. Para el diligenciamiento de este cuestionario se recomienda la realización de una tormenta de ideas y que la percepción o calificación final se dé por consenso entre los miembros del grupo, teniendo en cuenta la siguiente información:

Priorización de los factores: después de realizada la lluvia de ideas, seleccionen aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales.

Calificación de los factores: realizada la priorización, individualmente, los miembros del grupo deben calificar a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja, luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

Calificación del impacto: al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

Estos resultados se transfieren a las siguientes hojas de trabajo:

Evaluación Perfil de Capacidad Interna (PCI) – Capacidad directiva

Capacidad directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen Corporativa									
2	Uso y formulación de planes estratégicos									
3	Evaluación y pronóstico del medio									
4	Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes									
5	Flexibilidad de la estructura organizacional									
6	Comunicación y Control gerencial.									
7	Habilidad para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo									
8	Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos									
9	Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia									
10	Sistema de toma de decisiones									
11	Sistemas de Coordinación									
12	Evaluación de Gestión									

Evaluación Perfil de Capacidad Interna (PCI) – Capacidad talento humano

Capacidad del talento humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento humano									
2	Experiencia técnica									
3	Estabilidad laboral									
4	Rotación de cargos									
5	Ausentismo laboral									
6	Sentido de pertenencia y pertinencia									
7	Motivación									
8	Remuneración salarial									
9	Accidentalidad									

Evaluación Perfil de Capacidad Interna (PCI) – Capacidad tecnológica

Capacidad técnica o tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel tecnológico									
2	Velocidad en el desarrollo tecnológico									
3	Capacidad de innovación									
4	Aplicación de tecnologías									

Evaluación Perfil de Capacidad Interna (PCI) – Capacidad competitiva

Capacidad competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Calidad en el servicio									
2	Participación del mercado									
3	Grandes barreras de entrada al mercado									
4	Satisfacción del usuario									
5	Servicio posventa									

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3. Formato utilizado para construir la matriz DOFA

DOFA	Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
Oportunidades (O)				
Amenazas (A)				

EVALUACIÓN PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) - CORPORACIÓN INCATE

OBJETIVO: calificar en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la Corporación INCATE y analizando como puede impactar en ella misma.

Personas que diligencian el cuestionario:	
Cargo:	
Ciudad y fecha:	

Instrucciones: con base en la siguiente hoja de trabajo donde se ha elaborado un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la Corporación INCATE tiene en el medio externo, calificar los elementos encontrados dándoles la escala de Alta (A), Media (M) o Baja (B), donde esta última es una oportunidad o amenaza menor y (A) es una oportunidad o amenaza importante.

Factores / atributos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológicos									
Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector para la gestión y el control de actividades educativas.									
Político legal	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ofrecimiento del Gobierno Nacional y las Naciones Unidas para participar en proyectos.									
Actualmente el posconflicto es una realidad en el país y representan una gran oportunidad para las ONG como la Corporación INCATE a la hora de ofrecer servicios y productos -en alianzas con IES- para contribuir al bienestar de la población desmovilizada.									
Geográfico	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La Corporación INCATE deberá diseñar planes de contención y estrategias de mitigación con el fin de hacer frente cuando cualquiera de estos fenómenos naturales afecte cualquier proceso que tenga que ver con su normal funcionamiento.									
Una posible expansión hacia otros municipios del Departamento del Magdalena o de cualquier otros destino en el territorio nacional, necesariamente deberá ir acompañado de una evaluación que contemple el grado de vulnerabilidad del área geográfica a amenazas naturales.									
Social	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Durante el 2016, la población desocupada se mantuvo igual al 2015 con 19 mil personas. Respecto al número de inactivos, aumento en 11 mil personas, pasando de 135 mil en 2015 a 146 mil en 2016. El número de ocupados aumentó levemente, ubicándose en el 2016 en 203 mil personas.									

Factores / atributos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
a mayor parte de la inversión privada fue generada por la capitalización de 125 empresas que superaron los \$ 77 mil millones. Esta situación evidencia un buen resultado empresarial que reafirma el crecimiento de la economía, la confianza inversionista y la competitividad del territorio pero que a futuro establece retos significativos por los efectos de la desaceleración.									
Durante el 2016, las actividades y servicios sociales crecieron en 3.5%.									
Los servicios comunales y sociales, que fue la actividad económica de mayor crecimiento con un 27.7%, lo que supone una valiosa oportunidad para migrar y dirigir servicios hacia ella.									

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5. Formato utilizado para la generación y selección de estrategias

Estrategias		Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
1			
2			
3			
4			
5			

Anexo 6. Formato evaluación de viabilidad de las estrategias seleccionadas

Estrategias		Ventajas competitivas	Limitaciones	Presupuesto requerido
1				
2				
3				
4				
5				
Total presupuesto				

Anexo 7. Formato utilizado para desarrollar la guía implementación del plan estratégico

No.	¿Qué?	Fase del proyecto	¿Cuándo?		¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
			Inicio actividad	Fin actividad			
1		P lanear					
2		H acer					
4		V erificar					
5		A ctuar					

Anexo 8. Formato utilizado para operacionalizar el plan de implementación de las estrategias

Estrategias							
Objetivos estratégicos	Perspectiva BSC	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar
Tácticas	Descripción						